Platform

KETENSAMENWERKING ZUID

VERSNELLINGSTAFELS 2015

Inhoudsopgave

VOORWOORD		4
VERSNELLINGSTAFEL 1.	**Energieakkoord & ketensamenwerking: "De Praktijk"**	8
VERSNELLINGSTAFEL 2.	**Ketensamenwerking in de Infra BOEIT**	19
VERSNELLINGSTAFEL 3.	**Verduurzaming van bestaand vastgoed**	30
VERSNELLINGSTAFEL 4.	**Partnerselectie in de praktijk**	36
VERSNELLINGSTAFEL 5.	**Dynamisch verdienmodel 2015**	45
VERSNELLINGSTAFEL 6.	**Verbeteren van bouwlogistiek met ketensamenwerking**	55
VERSNELLINGSTAFEL 7.	**Hoe komen we tot efficiënte prestatiemetingen?**	68
DE PROCESBEGELEIDER EN COACHES AAN HET WOORD		77
KETENACADEMIE ZUID		84
SUPPLY CHAIN AWARD 2014		85
EINDCONFERENTIE PLATFORM KETENSAMENWERKING ZUID 2013 IN BEELD		88
NAWOORD		91

3de Limburgse Versnellingstafels

Ketensamenwerking: Een introductie

November 2015

Voor u ligt de rapportage van de zeven Versnellingstafels Ketensamenwerking uit de bouwsector van de regio Limburg in 2015. De Versnellingstafels zijn een initiatief van het Platform Ketensamenwerking Zuid en zijn inmiddels in de derde jaargang. In deze inleiding 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 BOUWSECTOR

Ontegenzeggelijk heeft de bouwsector zwaar geleden onder de economische crisis. De crisis is echter ook een voedingsbodem voor transitie gebleken; een opportuniteit om radicale veranderingen door te voeren. We leven in een nieuwe werkelijkheid, er is geen weg meer terug. "Business as usual" binnen de sector is gewoonweg geen optie meer.

In rap tempo komen verschillende veranderingen op de sector af. In de woonsector zijn er vele demografische en andere ontwikkelingen, denk aan vergrijzing, krimp, vraag naar meer flexibiliteit, toegenomen belang van huur en aan de huisvesting van asielzoekers. Ook in infra en utiliteitsbouw zijn er nieuwe wensen waarbij specifieke klantwensen, kostenreducties en duurzaamheid steeds belangrijker worden. Logistieke bewegingen rond bouwprojecten zijn aan steeds meer eisen onderhevig. De duurzaamheidambities van Nederland liggen vast in het zogenaamde Energieakkoord voor duurzame groei en de energetische eisen die aan de gebouwde omgeving worden gesteld worden steeds hoger. Energieneutraal is de nieuwe standaard, en 'energieleverend' de toekomst. Ook zal transitie van bestaande gebouwen en het gebruik van duurzame bouwmaterialen en cradle-to-cradle steeds belangrijker worden.

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. Ze hebben te maken met onzekerheden en lastverzwaring als gevolg van veranderende wet- en regelgeving. Ook zijn de financieringsmogelijkheden aanzienlijk verminderd. Dat terwijl de eisen op het gebied van milieu en sociale duurzaamheid nemen alleen maar toenemen.

In de krimpende markt hebben opdrachtnemers zoals aannemers, onderaannemers, adviseurs, installateurs, architecten, onderhoudsbedrijven, et cetera, te maken met een steeds heviger concurrentie en zullen zich dus steeds meer moeten onderscheiden, en dus steeds meer specifieke competenties moeten ontwikkelen.

Of het nu komt door de demografische en maatschappelijke ontwikkelingen, door de verhoogde eisen vanuit klanten en consumenten, door de eisen aan duurzaamheid en energiebesparing of door de gewijzigde concurrentieverhoudingen en businessmodellen, één ding is zeker: De bouwsector is in beweging en kan niet blijven doen wat ze altijd gedaan hebben.

INNOVATIE

Veranderen en verbeteren betekent innoveren. Innovatie heeft een aantal verschijningsvormen. Meestal denkt men bij innovatie aan technologische innovatie (bijvoorbeeld de opkomst in de informatietechnologie) of aan productinnovatie (zoals verbeterde isolatie of hoge rendement installaties). Procesinnovatie en sociale innovatie zijn echter minstens net zo 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-ma-

kership met klanten en leveranciers. Onderzoek toont aan dat juist de sociale innovatie in de bouwsector nog wel een impuls kan gebruiken. Het Platform Ketensamenwerking Zuid, de organisatoren van de Versnellingstafels Ketensamenwerking, heeft tot doel deze (sociale) innovatie in de bouwsector van de provincie Limburg en omstreken te stimuleren door onder de naam "Ketensamenwerking" partijen bij elkaar te brengen en ervaringen en ideeën te delen.

KETENSAMENWERKING

Een keten bestaat uit verschillende organisaties (bijvoorbeeld de corporatie, de aannemer, de installateur, de schilder, de stucadoor, de architect, de sloper, enzovoort) of organisatie-onderdelen 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 voortbrengingsketen (de supply chain). 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 alle samenwerkende partijen en hogere waarde voor de eindgebruiker (de consument).

Een '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: én excelleren op de eigen specialiteit én 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 de spelers als wel over het samenspel tussen die spelers.

Ketensamenwerking is geen gereedschapskist maar staat voor 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 middels bonussen, maar door ze de vrijheid te geven om eigen inzichten te gebruiken, door ze in de gelegenheid te stellen zich te ontwikkelen en te leren 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 oorspronkelijk afgekort tot "EBITO", maar door de Versnellingstafel 2 inmiddels omgedoopt tot "BOEIT").

De academische en de vele voorbeelden in andere sectoren (bijvoorbeeld Ikea, Flora Holland, Zara, en ASML) tonen aan dat Ketensamenwerking leidt tot sneller, beter en goedkoper, tot nieuwe producten en nieuwe markten en tot duurzamere, energiezuinige producten. En dat allemaal tegelijk. Kortom, Ketensamenwerking kan het antwoord zijn van de vragen en uitdagingen waar de bouwsector zich voor gesteld ziet.

KETENSAMENWERKING IN DE BOUWSECTOR

Hoewel het zeker geen nieuw concept is, heeft Ketensamenwerking in de bouwsector pas de laatste jaren echt veel aandacht gekregen. Echter de daadwerkelijke toepassing van (verregaande vormen van) Ketensamenwerking is niet zo ver als je op grond van de theorie zou kunnen verwachten. Het in april van dit jaar gepubliceerde proefschrift van Marcel Noordhuis over Ketensamenwerking in de huizenbouw en –renovatie liet overduidelijk zien dat er vele voordelen te behalen zijn. Maar ook dat de het aantal initiatieven nog (te) beperkt is en het doorwrochten van het gedachtegoed van Ketensamenwerking voor velen nog veel werk met zich mee zal brengen.

Hoe simpel, aantrekkelijk en elegant het gedachtegoed van Ketensamenwerking ook is, en hoe overduidelijk de voordelen van Ketensamenwerking ook zijn, het blijkt steeds weer dat organisaties het in de praktijk toch 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 gelegd op het verwezenlijken van de gezamenlijke strategische doelstellingen, de centrale rol van de woonconsument, duurzaamheid (ecologisch, sociaal en bedrijfseconomisch dus people, planet & profit), het delen van risico's, het participeren in elkaars business model, 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 (energieleverende gebouwen) introduceren en kan de woonconsument veel beter worden bediend.

Omdat Ketensamenwerking in de bouw nog geen gemeengoed is zijn 'implementatie tools' en de benodigde inhoude-

lijke en praktische kennis niet volop en makkelijk verkrijgbaar. Gesteld kan worden dat de wetenschappelijke hoofdconcepten 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. Het initiatief van de Versnellingstafels Ketensamenwerking 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 procesinnovatie door 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: netwerk (kennisdeling), Kennis (genereren praktische kennis en opleiden) en concrete projecten. De Versnellingstafels zijn hierin een belangrijk onderdeel omdat het zorgt voor kenniscreatie en kennisdeling onder een grote doelgroep. Andere activiteiten van het Platform zijn onder andere Masterclasses, de Ketenacademie, Round Tables, en netwerkevenementen.

WAAROM VERSNELLINGSTAFELS?

Omdat (sociale) en innovatie heel hard nodig blijkt en omdat Ketensamenwerking als concept een belangrijke mogelijkheid tot verandering biedt maar nog onvoldoende is uitgekristalliseerd voor een groot aantal organisaties om zonder meer toe te passen, ontstaat er behoefte bij partijen in de bouwsector aan meer kennis en meer handzame tools. Deze praktische kennis ligt niet op de plank en moet dus 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 bouwsector) zelf 'in de lead' zijn. Het is op grond van deze gedachten dat het initiatief van de Versnellingstafels is ontstaan en waarvan dit rapport het resultaat van de derde lichting verslag doet.

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 bouwsector 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 bedenken en het genereren van how-to & knowhow: 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. De werkwijze wordt niet opgelegd maar door de Versnellingstafels zelf bepaald. Elke Versnellingstafel had uit hun midden een voorzitter benoemd. Voorzitters waren ook contactpunten voor gezamenlijk overleg.

HET PROCES VAN VERSNELLINGSTAFELS

Om de samenstelling van de tafels mogelijk te maken is ook de derde editie van de Versnellingstafels begonnen met een startconferentie in het gouvernement van Limburg op 4 februari 2015. Daar zijn de volgende Versnellingstafel en thema's vastgesteld:

- Versnellingstafel 1: Ketensamenwerking & het Energieakkoord;
- Versnellingstafel 2: Ketensamenwerking bij Infra;
- Versnellingstafel 3: Ketensamenwerking voor Verduurzaming;
- Versnellingstafel 4: Partnerselectie bij Ketensamenwerking;
- Versnellingstafel 5: Dynamisch verdienmodel bij Ketensamenwerking;
- Versnellingstafel 6: Ketensamenwerking bij Bouwlogistiek;
- Versnellingstafel 7: Gezamenlijke prestatiemeting bij Ketensamenwerking.

Elke versnellingstafel werd begeleid door een coach die zowel procesmatige als inhoudelijk expertise inbracht. Geheel passend binnen de managementfilosofie van Ketensamenwerking hebben de coaches een faciliterende, ondersteunende en adviserende en geen leidinggevende of sturende rol. De coaches waren Perica Savanovic, Mark Stam, Ruben Vrijhoef en Ferry van Wilgenburg. Daarnaast was een begeleidingsteam bestaande uit Claudia Reiner en Frank Zuthof vanuit Platform

Ketensamenwerking Zuid en Jack van der Veen voor inhoudelijke (theoretische) expertise op het gebied van Ketensamenwerking. Het begeleidingsteam had tot taak de teams zo breed mogelijk te formeren, voor elke Versnellingstafel een coach en een concreet project aan te dragen, de algehele voortgang te bewaken, de kennissessies te organiseren en om daar waar mogelijk uniformiteit aan te brengen in aanpak en in manier van rapporteren.

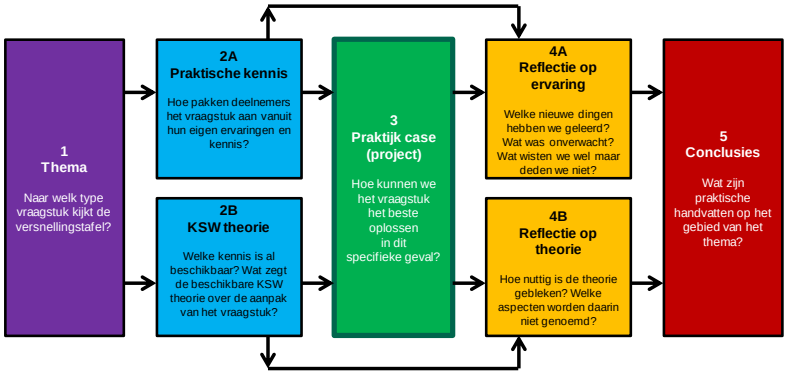
Gedurende het jaar zijn er een viertal kennissessies georganiseerd voor alle leden van alle Versnellingstafels. Tijdens de kennissessies waren er een aantal sprekers ter inspiratie en was er gelegenheid om samen met de coach de voortgang te bespreken. Sprekers op de kennissessies waren onder andere:

- Luc Reuskens ('Thuis) en Bart Knaapen (Knaapen groep); winnaars SC Award 2014;
- Sjoerd Zeijlemaker (ABN AMRO); BIM en Ketensamenwerking;
- Marcel Noordhuis (Deloitte); promotieonderzoek Ketensamenwerking in de Bouw;
- Ferry van Wilgenburg; ervaringen met Ketensamenwerking;
- Mark Stam (TSM); de menselijke kant van Ketensamenwerking;
- Niels Götz; inzichten uit de Neuro- en Marketingpsychologie;
- Twan Beurskens (gedeputeerde Limburg); Kansen voor de Limburgse Economie.

De eindresultaten van de Versnellingstafels (zoals weergegeven in dit rapport) worden gepresenteerd tijdens de slotbijeenkomst op 18 november 2015 in de St. Janskerk te Maastricht.

AANPAK

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. **(Zie figuur 1)** Het basisidee achter de aanpak is dat het gekozen thema allereerst wordt geconcretiseerd vanuit de beschikbare kennis (zowel op grond van de theorie als vanuit de eigen praktijk) binnen de Versnellingstafel. Vervolgens wordt deze kennis toegepast op een specifiek project. Op grond van de deze projectervaringen wordt vervolgens gereflecteerd op de beschikbare kennis en wordt gekeken hoe deze kennis en ervaring verder aangevuld kan of moet worden. Uiteindelijk leidt dat tot de conclusies en aanbevelingen.



Zie Figuur1 : Aanpak thema Versnellingstafel Ketensamenwerking

Meer specifiek worden bij de verschillende stappen ingegaan op de volgende aspecten:

1. Naar welke type vraagstuk kijkt de versnellingstafel (omschrijving thema)? Wat is het doel (waarom dit thema)? Wat is de probleemstelling? Wat is de scope (wat past wel/niet binnen dit thema)?
2. Hoe pakken de deelnemers van de versnellingstafels het vraagstuk aan vanuit hun eigen ervaringen en kennis? Welke kennis is al beschikbaar / wat zegt de beschikbare ketensamenwerking-theorie over de aanpak van het vraagstuk?
3. Beschrijving van de specifieke case. Hoe speelt de probleemstelling van de versnellingstafel binnen deze case? Hoe is het probleem aangepakt bij deze case? Hoe kan het probleem worden opgelost binnen de case? Welke keuzes zijn er uiteindelijk genomen? Waarom?
4. Leidt de case tot nieuwe inzichten? Wat werkt wel en wat niet? Welke nieuwe dingen hebben we geleerd? Wat was onverwacht? Wat wisten we wel maar deden we niet? Hoe nuttig is de theorie gebleken? Welke aspecten worden daarin niet genoemd?
5. Welke antwoorden kan de versnellingstafel formuleren op de probleemstelling? Wat zijn praktische handvatten op het gebied van het thema?

(FINANCIËLE) ONDERSTEUNING

De Versnellingstafels zijn vooral mogelijk gemaakt door de tomeloze inzet van alle leden van de Versnellingstafels. Voor het faciliteren van de ondersteuning (begeleiding en inzetten van experts voor een aantal van de Versnellingstafels) en het mogelijk maken van de diverse bijeenkomsten is vanaf dit jaar een eigen bijdrage gevraagd. Om het volledige jaarprogramma te realiseren wordt dankbaar gebruik gemaakt van de financiële ondersteuning door RVO, LED en provincie Limburg.

Energieakkoord &

Ketensamenwerking: “De praktijk”

November 2015

VERSNELLINGSTAFEL 1

Voorzitter:

Wim Meijer	Antares

Leden:

Dave Meevissen	Wessels VGO, Bouw en Renovatie
Edwin van Gerven	Driessens
Hans Coppen	Architectenbureau Coppen
Bart van Roy	Bouwmij Janssen
Fleur Meuwissen	Wonen Zuid
Bas Holla (ged.)	Volantis
Diana van Steenkiste	Antares
Janice Gehlen	Gehlen Zonwering
Annemarie Huibers	RVO.nl
Peter Hopmans	Huren met Energie / GIPE
Jan van Goch	Elektro Van Goch
Maarten Derwig	Breman Maasland

Coach:

Ferry van den Wilgenburg	Bouwketens.nl

1. INTRODUCTIE VAN HET THEMA

Naar welke type vraagstuk kijkt de versnellingstafel (omschrijving thema)? Wat is het doel (waarom dit thema)? Wat is de probleemstelling? Wat is de scope (wat past wel/niet binnen dit thema)?

Ketensamenwerking en het Energieakkoord, een thema dat binnen het platform Ketensamenwerking Zuid voor het tweede achtereenvolgende jaar als thema benoemd is. Je hebt het eigenlijk over twee thema's. Voor beide thema's geldt dat het een uitdaging is deze te realiseren. De thema's zijn:

- SER Energieakkoord: de partijen van het Convenant Energiebesparing Huursector (als onderdeel van het Energieakkoord) committeren zich om de afgesproken doelstellingen van gemiddeld label B (corporaties) en 80% van de woningen minimaal label C (particuliere verhuurders) in 2020 te halen;
- Ketensamenwerking: een andere manier van samenwerking dan we binnen de bouwsector gewend zijn.

Het eerste thema is sterk gedreven door urgentie en noodzaak (we moeten ons vastgoed beter verduurzamen), het tweede raakt termen als professionalisering van inkoopprocessen, cultuur en hoe wij met elkaar omgaan binnen de sector.

In 2014 heeft een aantal leden van de toenmalige Versnellingstafel "Ketensamenwerking en het Energieakkoord" beide thema's beschreven en een aantal oplossingen benoemd (zie rapportage Platform Ketensamenwerking Zuid, Samen optrekken – Samen succes, oktober 2014). Het zijn vooral voorbeelden die genoemd worden: duurzame energie inkopen, duurzame energie op de woonlocatie winnen, minimalisatie van het energieverbruik, maatwerk per woning.

Dit jaar is ervoor gekozen om gezamenlijk een concreet project uit te werken, een casus. Het project omvat het benoemen en uitwerken van maatregelen aan een groep woningen. De uitvoering zou in 2016 plaats moeten vinden. Het te lopen tijdspad ziet er als volgt uit:

- 2014 de verkenning van het thema
- 2015 de uitwerking van het thema
- 2016 de uitvoering van het thema

Was in 2014 van beide thema's het Energieakkoord het bovenliggende thema, in 2015 is dat Ketensamenwerking.

WAAROM DEZE KEUZE?

Over Ketensamenwerking wordt al lang en erg veel gepraat. Het is een thema dat intrigeert, maar ook veel argwaan oproept. Heb je het over Ketensamenwerking dan ontstaat discussie en emotie, vooral bij ingewijden op dit vakgebied. Maar wat gebeurt er als je er daadwerkelijk aan begint? Die vraag hebben de leden van Versnellingstafel 4 zich eind 2014 gesteld. Een direct antwoord hadden ze niet. Toch besloten ze om er aan te beginnen. Het heeft misschien iets naïefs of ondoordachts, een sprong in het diepe zonder zwemdiploma. De drijfveer van de leden van de Tafel moet vooral gezocht worden in, we willen leren, we willen het voelen, we willen het weten. Vele theorieën over Ketensamenwerking zijn ontwikkeld met de beste bedoelingen maar uiteindelijk gaat het er om wat je er gezamenlijk van maakt en er gezamenlijk uithaalt. Het doel van de groep is dus vrij simpel:

- We willen leren en we willen het ervaren;
- We willen een antwoord geven op de bovenliggende vraag: is Ketensamenwerking één van de middelen om de doelstellingen van het energieakkoord te behalen?

DOELSTELLING VAN DEZE VERSNELLINGSTAFEL

Het voorbereiden en realiseren van een project te weten "Renovatie 51 woningen Venlo-Blerick, complex 123" van Antares middels ketensamenwerking in het teken van Het Energieakkoord.

KENMERKEN WONINGEN:

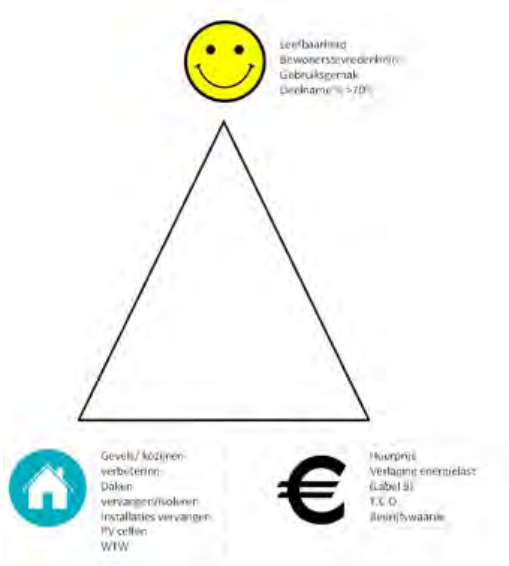
- Eengezinswoningen met bouwjaar 1968;
- Traditionele bouwwijze;
- Lage mutatiegraad;
- Goede ligging in stadsdeel Blerick, landelijk, tegen de A67;
- Energielasten < € 175,- (gas & elektra);
- Huurprijzen gemiddeld tussen de € 500,- en € 600,- per maand;
- Vocht- en tochtproblemen.

PROGRAMMA VAN EISEN (PVE):

- Energie: minimaal 3 labelsprongen (nu label D/E, gewenst label A);
- Beschikbaar budget € 27.500,- excl. BTW per woning;
- Toepassen van energiebesparende maatregelingen;
- Verbeteren van het wooncomfort;
- Betere uitstraling van de woningen;
- 25 jaar vrij van groot onderhoud;
- Toekomstig casco onderhoud € 250,-/woning/jaar.

Samengevat is het doel van Antares om als opdrachtgever nadrukkelijk een balans te vinden bij de aanpak van dit project tussen de kosten/opbrengsten, de fysieke ingreep en de sociale impact/deelname/tevredenheid van de huurders en Antares.

Het doel van de opdrachtnemers is om in gezamenlijkheid (ketensamenwerking) een duurzame oplossing aan te bieden voor de huurder en opdrachtgever die qua ambitieniveau op technisch vlak maar ook financieel (TCO) meer kansen biedt, voor alle partijen, dan het traditioneel aanbestedingsproces. Deze aanpak dient als basis te staan voor een langdurige relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een en ander is middels onderstaand schema weergegeven:



De centrale vraag betreft:

"Hoe gaan we met de leden van deze versnellingstafel dit project in ketensamenwerking voorbereiden en uitwerken met als primaire doel om sneller, efficiënter, met hogere kwaliteit en met innoverende oplossingen dit project te realiseren binnen de financiële kaders (of beter) die de woningcorporatie Antares als uitgangspunt heeft gedefinieerd?"

Extra aandachtspunt is de diversiteit van partijen aan de tafel. Er zijn bij aanvang nagenoeg geen aantoonbare ketensamenwerkingsverbanden binnen de leden van de tafel.

2. BESCHIKBARE KENNIS UIT PRAKTIJK EN THEORIE

Hoe pakken de deelnemers van de versnellingstafels het vraagstuk aan vanuit hun eigen ervaringen en kennis? Welke kennis is al beschikbaar / wat zegt de beschikbare ketensamenwerking-theorie over de aanpak van het vraagstuk?

Versnellingstafel 4 kent een brede samenstelling. De deelnemers verschillen van aard. Zo zijn er uitvoerende, opdrachtverstrekkende en adviserende bedrijven. Het is een mix van beschikbare kennis die wenselijk is voor de verduurzaming van een vastgoedobject.

Nagenoeg alle benodigde disciplines zijn vertegenwoordigd:

- **Opdrachtgever:**
  2 woningcorporaties;

- **Uitvoerend:**
  - 2 bouwbedrijven;
  - Kozijnleverancier;
  - E-installateur;
  - W-installateur;
  - Zonwering;

- **Adviserend:**
  - Architect;
  - Bouwfysisch en installatietechnisch adviseur;
  - Energie-adviseur;
  - NL agentschap (subsidiemogelijkheden);
  - RVO.nl (kennis, voorbeeldprojecten en subsidiemogelijkheden).

Daarnaast is door de versnellingstafel, daar waar nodig, extra informatie verkregen waar het om specifieke zaken ging, dan wel specifieke ervaringen betrof. Echter de meeste kennis was binnen de hierboven genoemde partijen aanwezig.

De corporatie heeft ook de verbinding gelegd naar de eindgebruikers. Er is door de corporatie met de bewoners een delegatie van eindgebruikers samengesteld, die de belangen behartigde van de bewoners. De corporatie heeft samen met een afvaardiging van het programma Ketensa-

menwerking en deze delegatie de problematiek en wensen met betrekking tot dit complex besproken.

3. TOEPASSING OP EEN PRAKTIJK CASE (PROJECT / PILOT)

Beschrijving van de specifieke case. Hoe speelt de probleemstelling van de versnellingstafel binnen deze case? Hoe is het probleem aangepakt bij deze case? Hoe kan het probleem worden opgelost binnen de case? Welke keuzes zijn er uiteindelijk genomen? Waarom?

VERVOLG VERSNELLINGSTAFEL 2014

De samenstelling van deze versnellingstafel is nagenoeg hetzelfde als in het jaar 2014. Aan het einde van het vorige jaar was namelijk al besloten om daadwerkelijk een project met elkaar te gaan maken. In 2015 zijn bij deze versnellingstafel aanvullend een Wtb- en E-installateur aangeschoven.
Eén van de deelnemers (Antares) heeft een pilotproject ingebracht wat in 2015 met de partijen aan tafel verder uitgewerkt en mogelijk gerealiseerd zou kunnen worden. Vanuit het thema van de versnellingstafel in 2015 rondom het energieakkoord, is het een project geworden waarbij ten doel gesteld werd om een wooncomplex (Complex 123) van 51 woningen, één of meerdere labelsprongen te kunnen laten maken.

HET PROCES

De aanpak van het proces om als versnellingstafel te onderzoeken of in een specifiek project ketensamenwerking een positieve bijdrage levert aan het tot stand komen van het Energieakkoord, wordt gekenmerkt door een aantal thema's. Deze thema's die het proces van aanpak in meer of mindere mate hebben beïnvloed c.q. zijn gepasseerd, zijn:

1: Samenstelling versnellingstafel/team
2: Projectoverschrijdend samenwerken
3: Gelijkwaardigheid van partners
4: Onderlinge transparantie, vertrouwen naar elkaar
5: Proactief handelen/out of the box denken/handelen/ ongevraagd advies
6: Betrokkenheid van de huurder
7: Invloed op bedrijfsvoering eigen bedrijf

ERVARINGEN, ANEKDOTES, FEITEN, GEVOEL ETC.

- De wijze waarop de samenstelling van deze tafel is ontstaan, is vanuit een gemeenschappelijke interesse voor dit thema. De tafel c.q. het team is nadrukkelijk niet ontstaan vanuit de overtuiging dat deze partijen elkaar nodig hebben, iets aan elkaar toe te voegen hebben, er een klik is.
- Er is gekozen om met een doorkijk van één project te gaan onderzoeken of we middels een op de uitgangspunten van ketensamenwerking gebaseerde aanpak het energieakkoord beter/sneller/goedkoper kunnen realiseren.
- Vooraf heeft iedere deelnemer zijn of haar verwachtingen uitgesproken en aangegeven wat men gedurende de ontwikkeling kwam brengen en halen.
- Er is vooraf een intentieovereenkomst besproken met als doel de intentie om het project met elkaar tot een goed einde te brengen.
- Er was in aanvang een groot ambitieniveau bij alle partijen. Echter gedurende het proces is door alle partijen 'gezocht' naar de rollen van een ieder. Er was geen duidelijke regie in de procesaanpak en er is er veel 'geworsteld' met de functionele uitvraag van Antares. Niet alle partijen waren gewend of hadden de ervaring om te werken vanuit een programma van eisen.
- Er is bijvoorbeeld veel tijd gaan zitten in de (nieuwe) rol van de marktpartijen versus de uitvragende partij.
- Er is door meerdere partijen gedurende het proces onvrede geuit over de bereidwilligheid van andere partijen om er echt een succes van te maken. Gesprekken over de verschillende beleving over de inzet van partijen vonden vaak 1:1 plaats.
- Er is ook door Antares veel gezocht naar de balans tussen enerzijds het tempo van de aanbiedende partijen en anderzijds de behoefte aan helderheid naar huurder, bestuur en RvC.
- Er zijn tussentijds toevoegingen van mensen geweest, enerzijds vanuit het ontbreken van de gewenste inhoudelijke kennis bij de deelnemers van de tafel, anderzijds ook door wisselingen van mensen van de versnellingstafel.
- Er is in het kader van het werkbaar houden besloten om soms ook in kleinere (werk)groepen overleg te voeren waarbij er een onderverdeling was gemaakt in thema's als techniek/ontwerp, financiën/subsidie, communicatie/ bewonersbegeleiding.
- Er is door marktpartijen in verschillende samenstellingen overleg gevoerd met Antares en de bewoners (afvaardiging) van de woningen.
- Er is op een bepaald moment door leden van een werkgroep besloten extra kennis in 'te huren' voor aanvullend advies over het effect van energiebesparende maatregelen op de energie-index.

- Er is na elke bijeenkomst een enquête gehouden of we tevreden zijn over het resultaat van deze bijeenkomsten en of er eventueel bijgestuurd zou moeten worden.
- Er is op een bepaald moment onder veel tijdsdruk door één partij van de tafel een raming opgesteld gebaseerd op onderleggers van andere deelnemers van de tafel. Hierdoor hadden niet alle deelnemers aan de tafel op hetzelfde moment de beschikking over het (financiële) totaalbeeld.
- Er is op een bepaald moment vanuit het aanbestedingsbeleid van Antares, door Antares besloten een onafhankelijke prijstoets te laten plaatsvinden.
- Door tijdsdruk als gevolg van interne besluitvorming bij Antares, maar vooral ook gewekte verwachtingen naar bewoners, zijn niet door een ieder met eenzelfde 'sense of urgency' de laatste stappen gezet naar besluitvorming c.q. communicatie. Hierdoor ontstond op het laatst veel spanning in het proces.
- Er is medio september aan alle deelnemers gevraagd een waardering met toelichting te geven op thema's die ketensamenwerking zouden moeten kenmerken. Dit is vervolgens in klein comité geëvalueerd.
- Tijdens deze evaluatie zijn de resultaten van de waarderingen van de deelnemers besproken en zijn in alle openheid gevoelens tussen partijen gedeeld over elkaars invulling van rollen en de gevolgen van deze invulling naar andere partijen uit deze versnellingstafel. Er is stilgestaan bij de verwachtingen van de deelnemers bij de start van het proces en de mate waarin die al dan niet bewerkstelligd zijn. Vooral door inzicht te krijgen van deze zaken is over en weer wel weer veel begrip ontstaan voor de zaken zoals ze zijn gegaan.
- Er zijn vervolgens tijdens deze evaluatie leerpunten uit ons proces benoemd die ook in onderliggende rapportage voor het voetlicht gebracht zijn.
- Uiteindelijk is er medio september 2015 in gezamenlijkheid besloten het project (Complex 123) als ketenproject stop te zetten omdat het het afbreukrisico voor Antares en de daarmee samenhangende verwachtingen richting huurders nadelig zou kunnen beïnvloeden.

4. REFLECTIE EN LEERPUNTEN (OP ERVARING EN THEORIE)

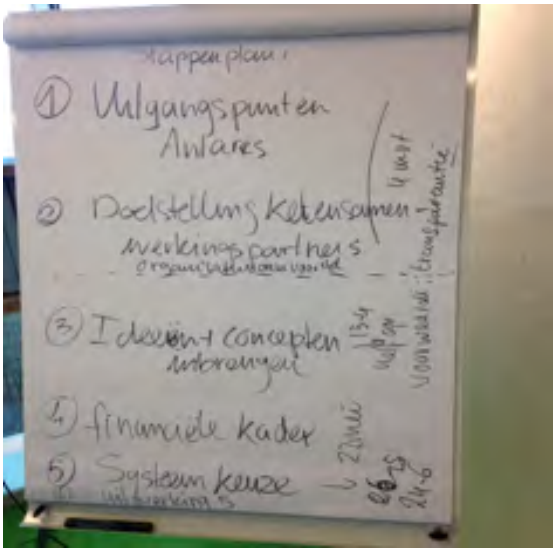
Leidt de case tot nieuwe inzichten? Wat werkt wel en wat niet? Welke nieuwe dingen hebben we geleerd? Wat was onverwacht? Wat wisten we wel maar deden we niet? Hoe nuttig is de theorie gebleken? Welke aspecten worden daarin niet genoemd?

REFLECTIE

De teamleden hebben na iedere plenaire vergadering (4 st.) een enquête ontvangen waarin ze hun mening konden geven. Ze konden op verschillende momenten reageren hoe zij iets beleefd of ervaren hebben.

Het betreft vier metingen die als volgt te benoemen zijn:

No.	Maand	Thema van de vergadering
1.	maart	opstart, verwachtingen uitspreken
2.	april	structuur zoeken
3.	mei	resultaten: schetsontwerp + kostencalculatie
4.	juni	definitieve keuze



Het is een structuur die start met een verkenning gevolgd door een vaststelling van een (werk)structuur. Binnen deze structuur zou de opgave worden uitgewerkt en vertaald in een aantal oplossingsvarianten. Uit deze varianten kon de opdrachtgever een uiteindelijke keuze maken.

Planontwikkeling complex 123 Antares

Bespreking: 29-apr-15

Plaats: Kantoor Antares

1 **Ik heb me voldoende voorbereid**

100%	80	60	40	20	0
Verbetervoorstel:	.....				

2 **De andere partners zitten goed in het proces**

100%	80	60	40	20	0
Verbetervoorstel:	.....				

3 **Ik heb vanochtend veel geleerd**

100%	80	60	40	20	0
Verbetervoorstel:	.....				

4 **Ik heb er vertrouwen in dat we dit op deze manier gezamenlijk tot een goed einde brengen**

100%	80	60	40	20	0
Verbetervoorstel:	.....				

5 **Ik heb alles wat ik wilde in kunnen brengen**

100%	80	60	40	20	0
Verbetervoorstel:	.....				

6 **We hebben vanochtend voldoende slagen gemaakt**

100%	80	60	40	20	0
Verbetervoorstel:	.....				

7 **De structuur van de vergadering was goed**

100%	80	60	40	20	0
Verbetervoorstel:	.....				

8 **Ik ben er nog steeds van overtuigd dat een ketensamenwerking-achtige aanpak beter werkt dan traditioneel**

100%	80	60	40	20	0
Verbetervoorstel:	.....				

9 **De rol van de opdrachtgever was goed**

100%	80	60	40	20	0
Verbetervoorstel:	.....				

10 **Ik vond het een geslaagde bijeenkomst**

100%	80	60	40	20	0

11 **Wat ik nog even wil zeggen:**

Door na bezichtiging per discipline (Bouwkundig, installaties, kozijen ....) een (of meerdere) voorstel(len) uit te werken en dat in het overleg te bespreken en in een totaalplan te gieten kun je n.m.m. sneller tot een resultaat komen.
Wellicht naast een technisch inhoudelijk traject ook een communicatie traject uitstippelen met en voor bewoners.

SVP RETOUR NAAR NICK ORTA: n.orta@thuisbijantares.nl

VOORBEELD ENQUÊTE (ZIE PAG 14)

De vragen hebben betrekking op vertrouwen, samenwerken, structuur en voortgang. Thema's die essentieel zijn binnen Ketensamenwerking.

De metingen geven aan dat partijen erg zoekende zijn. Vragen als 'ik heb me goed voorbereid' scoren bij de eerste vergaderingen relatief laag. Men wist blijkbaar niet goed wat er zou komen. De metingen geven aan dat het vinden van een goede structuur als erg moeilijk ervaren wordt.
Er bestaat twijfel over leiderschap: wie trekt de kar of doen we dit samen? Waarom zegt die opdrachtgever niet wat hij nu wil? Moet ik dat verzinnen of mijn buurman?

Kortom, onduidelijkheid remt de voortgang binnen het proces. En niemand staat op en uit zijn ongenoegens. Het lijkt alsof we in een korset zitten waarin iedereen naar de ander kijkt.

Belangrijk is ook vraag 8: ik ben er nog steeds van overtuigd dat een ketensamenwerkingsachtige aanpak beter werkt dan traditioneel
Uit de gegeven antwoorden blijkt dat het vertrouwen bij de uitvoerende partijen onveranderd hoog is gedurende het gehele proces. Bij de opdrachtgever zien we een ander beeld, het vertrouwen daalt gedurende het proces. Partijen groeien op dit punt uit elkaar.
Uiteindelijk leidt dit tot frustratie, partijen haken af, het elan verdwijnt.

Leerpunten zijn er veel. Deze vallen allemaal binnen de termen als duidelijkheid, transparantie en structuur:

- Wie trekt de kar? Er is duidelijk behoefte aan een regisseursrol binnen de keten;
- Prijsafspraken maken aan de voorkant;
- Hoe zit iedereen in de wedstrijd;
- Wat is het DNA van een ieder, past dat wel;
- Zijn alle partijen goed aan elkaar gewaagd?;
- Is er balans in het team? Zijn we allemaal voorhoedespelers of ...?;
- Neem de tijd om elkaar beter te leren kennen;
- Spreek meer uit als je iets niet zint/ergens twijfel bij hebt;
- Onderhuidse ontevredenheid opzoeken door actief op zoek te gaan naar ieders ketentevredenheid.

Eén project maakt nog geen keten; de voordelen van ketensamenwerking ontstaan gedurende intensieve samenwerking over meerdere projecten en dus leermomenten.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Welke antwoorden kan de versnellingstafel formuleren op de probleemstelling? Wat zijn praktische handvatten op het gebied van het thema?

INLEIDING

Met de deelnemers van Versnellingstafel 4 is in een samenwerkingsverband onderzocht op welke wijze een energiebesparend renovatieproject van Antares door het toepassen van ketensamenwerking sneller en efficiënter tot de gewenste resultaten leidt. Het samenwerkingsverband bestond uit de leden van tafel 4 aangevuld met twee uitvoerende partijen te weten de wtb- en e-installateur.

CONCLUSIE

In dit samenwerkingsverband zijn we niet tot uitvoering van het project overgegaan. Desondanks heeft het veel kennis, kunde en handvatten opgeleverd die gebruikt kunnen worden om Ketensamenwerking in de toekomst efficiënt in te zetten op energiebesparende onderhoudsprojecten in de corporatiesector.

Er zijn vier belangrijke oorzaken, waardoor er niet tot uitvoering is overgegaan.

1. Het samenwerkingsverband is niet op een 'organische' wijze tot stand gekomen. Het merendeel van de partijen/personen kende elkaar niet en had niet eerder op projecten samengewerkt. Ondanks het feit dat er op geen enkele wijze sprake was van een gedwongen samenwerking tussen de partijen had de samenwerking in figuurlijke zin veel weg van 'een gedwongen huwelijk' waarin partijen uitgedaagd werden om binnen een strak kader (planning en kosten) tot een efficiënt eindresultaat te komen. Alle partijen realiseerden zich bij het begin van het proces dat ze elkaar mogelijkerwijs onvoldoende kenden om effectief samen te kunnen werken. Deelname was op basis van volledige vrijwilligheid.
2. Ook de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer was niet helder. Er ontstond een gevoel van onbehagen over elkaars rollen, verantwoordelijkheden, transparantie en wijze van samenwerken.
3. We zijn gestart met een te groot gezelschap om slagen te kunnen maken, waarbij in de vergaderingen veel werd gefilosofeerd en we te weinig sparden om tot concrete voorstellen, tijdslijnen, afspraken, verantwoordelijkheden, coördinatie en vormgeving in aanpak te komen.

4. Er lag een duidelijke maar zeer krappe deadline voor de opdrachtgever voor budgettering en uitvoering van het project. Zoals al bij 2 aangegeven is te laat/niet de vormgeving van de aanpak van deze ketensamenwerking onderkend, om de deadline te kunnen halen (coördinatie, tijdsplan, kleinere groepen, verdeling taken, verantwoordelijkheden, controle, aanspreken van collega's hierop, vastleggen data vergaderingen diverse (sub)groepen voor langere tijd, etc.).

Door bovengenoemde oorzaken ontbrak het aan organisatie, structuur, coördinatie, snelheid en vertrouwen, wat in een evaluatie heeft geleid tot het niet tot uitvoering overgaan.

WAT IS DE KENNIS EN KUNDE DIE IS OPGEDAAN EN WELKE HANDVATTEN HEEFT HET OPGELEVERD?

- Ketensamenwerking is een proces waarbij partijen elkaar op een 'organische' wijze opzoeken en tot een (intensievere) samenwerking komen. Het zijn over het algemeen partijen die elkaar al geruime tijd kennen, een open en transparante relatie hebben en dezelfde strategische inzichten (gezamenlijke doelstellingen) hebben. Binnen ketensamenwerking leidt dit tot een samenwerkingsverband waarbij partijen integrale lange termijn oplossingen aanbieden op basis van TCO, met een hoge graad van innovatie (processen en techniek) en met een hoge ontzorgingsfactor. Door deze wijze van projectongebonden samenwerking sturen partijen op een structurele verlaging van hun kostprijs. Het opbouwen van een dergelijke onderlinge relatie kan een proces van meerdere jaren zijn.
- Het is zeer belangrijk vast te stellen wat de rol van de opdrachtgever in de keten is. Is de opdrachtgever een actief lid in de keten en denkt hij integraal mee over productontwikkelingen etc. of is hij een passief lid. Een passief lid draagt er zorg voor dat haar eigen organisatie zowel procesmatig als organisatorisch ingericht is om volgens het basisprincipe van ketensamenwerking te functioneren. Een actief lid gaat een stapje verder en is ook nauw betrokken bij onder andere productontwikkeling en kostprijsstructuren. Zowel bij een actief als passief lid is het van belang dat binnen de organisatie voldoende stimuli aanwezig zijn om Ketensamenwerking tot wasdom te laten komen. Het vraagt om een volledig andere cultuur/structuur/organisatie dan de traditionele wijze van aanbesteden. De organisatie, van hoog tot laag, moet er van doordrongen zijn dat de wijze van Ketensamenwerking leidt tot meerwaarde. Zowel organisatorisch en procesmatig moet het proces van Ketensamenwerking in de organisatie ingebed zijn. Is dit niet het geval dan zal Ketensamenwerking niet tot het gewenste succes leiden. Ook dit is een proces wat veel tijd, training en organisatiekracht vraagt.
- Deze ervaringen versterken de veronderstelling dat het weinig productief is om marktpartijen aan een bestaand (keten-)samenwerkingsverband toe te voegen. Er zijn voorbeelden waarin opdrachtgevers een onderhoudspartij aan de ketensamenwerking toevoegen, omdat het hier om een al bestaande relatie gaat. De praktijkervaringen van deze Versnellingstafel bevestigen het feit dat partijen vanuit een strategische ambitie moeten gaan samenwerken om tot een goed aanbod te kunnen komen.

IS KETENSAMENWERKING ÉÉN VAN DE MIDDELEN OM DE DOELSTELLING UIT HET ENERGIEAKKOORD TE HALEN?

Met zekerheid! Ketensamenwerking leidt tot betere productinnovaties, snellere doorlooptijden en lagere kosten. Hierdoor komen technische toepassingen binnen bereik die een groter effect hebben op de energiebesparende verbetering van een woning. Processen worden beter op elkaar afgestemd waardoor doorlooptijden korter worden en er meer gerealiseerd kan worden. Door ketensamenwerking worden marktpartijen in staat gesteld om in een vroeg stadium hun kennis en kunde zo optimaal mogelijk in te brengen, om zodoende een gepast antwoord te bieden op de door de opdrachtgever geformuleerde functionele vraag. Ketensamenwerking vereist het continue verbeteren van processen en het minimaliseren van (faal-) kosten. Hierdoor ontstaat er meer financiële ruimte om tot resultaat te komen.

ALLEEN GA JE SNELLER,

MAAR SAMEN KOM JE VERDER.

BIJLAGE I: OPLOSSINGSRICHTINGEN

De wil van partijen om te investeren in elkaar = basis is vertrouwen

Zoals in de conclusie aangegeven, ligt de basis voor ketensamenwerking bij partijen waar deze samenwerking organisch is gevormd of waar de wederzijdse strategische intentie/het belang aanwezig is om langdurig in elkaar te investeren om deze samenwerking tot stand te brengen. Het sleutelwoord is hier vertrouwen. Dat beperkt zich niet tot één niveau binnen elke organisatie. Dat zal van hoog (strategisch) tot laag (operationeel) moeten en andersom. Enerzijds heeft dit met cultuur te maken, anderzijds zeker ook met houding en gedrag van mensen. Partijen dienen bereid te zijn om feitelijk te willen samenwerken als één bedrijf (dus over de eigen bedrijfsgrenzen heen). Er moet verder worden gekeken dan ieders eigen proces om samen uiteindelijk een beter (meetbaar) resultaat neer te leggen (meer waarde creatie: minder fouten, sneller bouwen, meer klantentevredenheid, minder kosten en dergelijke).

Organisatie van de ketensamenwerking = basis voor coördinatie

Uiteraard moet er een keuze worden gemaakt waaruit de keten dient te bestaan: opdrachtgever, bouwkundige aannemers, leveranciers en installateurs (Wtb & E) en de noodzakelijke adviseurs. In deze keten ontbreekt nog een belangrijke schakel, namelijk de eindgebruiker (in de casus de huurders). Er zal moeten worden nagedacht op welke wijze huurders in de voorbereiding en tijdens de uitvoering zullen worden betrokken in het bouwproces: informatie, consultatie, participatie. Voor alle deelnemers in de ketensamenwerking moet helderheid zijn en blijven over de rollen, verantwoordelijkheden en zeggenschap in het proces. Maak aan de voorkant helder wie, wat en waaraan deelneemt en hoe mogelijk meerdere werkgroepen elkaar informeren maar ook (bij)sturen. Daarbij is het van belang om man en rugnummer te benoemen. Maak ook iemand verantwoordelijk om afspraken in te plannen en acties te bewaken.

Richten van het proces

Aan de start van het project is het noodzakelijk om van ieders partij de doelstellingen voor het project helder en transparant te formuleren. Bijvoorbeeld wat rekenen we voor een uurloon, wat is er aan algemene kosten nodig? Maak deze zo SMART mogelijk. Naast een programma van eisen is het een voorwaarde om de projectdoelstellingen gezamenlijk vast te stellen, zodat verder gekeken wordt dan alleen een bouwkundige oplossing voor een bouwkundig probleem. Wat willen wij bereiken op het terrein van klantentevredenheid en hoe gaan wij dit bereiken (bijvoorbeeld geen opleverpunten)? Kunnen wij overlast voorkomen, zo niet hoe kunnen wij deze in ieder geval beperken? Er moet worden voorkomen dat er na de analyse van het probleem standaardoplossingen uit de kast worden gehaald, met andere woorden partijen op de automatische piloot rijden. Bedrijven dienen zich te verdiepen in de huurders die in de woningen leven en in de continuïteit van de bedrijfsvoering van hun opdrachtgever (investering, bedrijfswaarde, TCO, huurbeleid). De opdrachtgever zal ook inzicht moeten geven in deze bedrijfsgevoelige informatie. Om de creativiteit tot wasdom te kunnen brengen in ketensamenwerking, zal een opdrachtgever ook meer vrijheid dienen te geven in de mogelijke oplossingsrichtingen. Dat betekent dat een opdrachtgever wel prestatie-eisen mag stellen, maar weinig materialen, producten kan voorschrijven. Partijen dienen de gemeenschappelijke doelstellingen te vertalen in KPI's, zodat voortgang en realisatie daadwerkelijk meetbaar worden.

Inrichten van het proces

Een onafhankelijke in te huren procesbewaker kan helpen om mensen te corrigeren op `oud gedrag' of `nieuw denken' te stimuleren. Het is lastig, wanneer men het ketensamenwerken nog moet leren, om zowel de inhoud van het project vorm te geven en tegelijkertijd elkaar te corrigeren op het proces. Een coach en/of adviseur op het terrein van ketensamenwerking kan daarin een uitkomst bieden.

Verder is het van belang om een aantal zaken anders te doen zoals regulier gewerkt wordt. Daarvoor zijn al tools ontwikkeld die helpen om op een andere wijze naar zaken te kijken zoals Activity Based Costing (ABC), leanplanningen en risicoanalyses. Als voorbeeld: ABC dwingt partijen om als één bedrijf te kijken naar de benodigde activiteiten, ongeacht wie deze activiteiten doet. De aanneemsom is niet meer de optelsom van de offerten van de verschillende onderaannemers en hoofdaannemer met de bekende opslagen. Door het 'kantelen' van de begroting wordt per deelnemende partij inzicht gegeven in directe kosten, algemene kosten en rendement. Daarnaast maken partijen hun specifieke risico's inzichtelijk, waardoor in gezamenlijkheid naar oplossingen gezocht kan worden. Partijen moeten ook hier van de automatische piloot afgehaald worden en 'out of the box' gaan denken. Om tot maximale waardecreatie te kunnen komen, moeten ook meerdere varianten worden bekeken, waarbij alternatieven ten opzichte van elkaar dienen te worden afgewogen. In de inrichting van het proces moet ook over incentives nagedacht worden. Het inbouwen van incentives maakt het belang om gezamenlijk risico's te beperken (uitkeren van risicofonds) maar ook om gezamenlijk bezuinigingsvoorstellen en/of kostenvermindering te bereiken.

> IF YOU FOCUS ON RESULTS,
> YOU WILL NEVER CHANGE.
> **IF YOU FOCUS ON CHANGE,**
> **YOU WILL GET RESULTS.**

BIJLAGE 2: EXPERTS, KENNIS ANDERE BEDRIJFSTAKKEN, BENCHMARKING, BRAINSTORMING, KENNISDELING, LITERATUUR

Andere bedrijfstakken en benchmarking

Hoewel ketensamenwerking in combinatie met het treffen van energiebesparende maatregelen in de bestaande bouw een relatief nieuw verschijnsel is, is er in de markt veel kennis beschikbaar over onder andere ketensamenwerking. Voorbeelden zijn de automobielsector, (petro)chemie en elektronicasector. In deze sectoren is ketensamenwerking al decennialang gemeengoed en is veel ervaring opgedaan. Vanzelfsprekend zijn de producten en markten erg verschillend aan elkaar. Echter procestechnisch kan veel van elkaar geleerd worden.

Ook zien we in de corporatiesector al sinds 2007 koplopers op het gebied van ketensamenwerking in combinatie met het treffen van energiebesparende maatregelen.
Enkele voorbeelden zijn:

- Woonwaard, Alkmaar;
- Comwonen, Rotterdam
- Stadlander, Bergen op Zoom;

Bijvoorbeeld: project Tuinwijk, woningen naar Energielabel 3 brengen in samenwerking met ketenpartners;

- Ymere, Amsterdam;

Bijvoorbeeld: 100% van alle nieuwbouw en renovatieprojecten worden gerealiseerd met een vaste groep bouwbedrijven in ketensamenwerking;

- De Alliantie, Almere;
- Wonion, Ulft;
- Wonen Limburg, Roermond;
- Omnia Wonen, Harderwijk.

Ook de aanpak van De Stroomversnelling (Nul op de Meter) kenmerkt zich door een hoge graad van ketensamenwerking.

Experts:

- Wim Vrijland, European Supply Chain Forum Account Management at Technical University Eindhoven;
- Dr. ing. Marcel Noordhuis, Director Deloitte Real Estate Consulting;
- Ruben Vrijhoef, TU Delft;
- Ferry van Wilgenburg, Bouwketens.nl;
- Prof.dr. Jack van der Veen, Nyenrode Business Universiteit;
- Dirk Zuiderveld, Noorderberg & Partners;
- Peter Hopmans, GIPE B.V.

Kennisinstituten (branche gerelateerd):

- De Stroomversnelling;
- Aedes;
- Platform 31 (Huren met Energie);
- RVO.nl;
- Platform Ketensamenwerking Zuid;
- Bouwend Nederland;
- Uneto-VNI.

Toepassing KSW in de Infra?

Ketensamenwerking in Infra BOEIT!

November 2015

VERSNELLINGSTAFEL 2

(Hoe) kan ketensamenwerking in de Infra worden toegepast?

Voorzitter:

Joris Janissen	Kragten

Leden:

John Belleflamme	Waterschapsbedrijf Limburg
Tjeu Clerkx	Bloem Civieltechniek B.V.
Tom van Elderen	Fresh Park Venlo B.V.
Phillip Eussen	Strabag
Roger Feller	Kragten
Jorg Huijskens	BLM Wegenbouw B.V.
Ton Huijzer	Scheppen B.V.
John Janssens	Gemeente Sittard - Geleen
René Knols	Van de Kreeke
John Martens	Martens
Ralf Pakbier	Gemeente Venlo
Roel Ramakers	Gemeente Venlo
Joost Rijkers	Zuyd Hogeschool
Jos Timmermans	Timmermans Infratechniek B.V.
René van der Zweep	Strabag
Peter van Wanrooij	KWS Infra B.V.

Coach:

Mark Stam	wTSM Business School

1. INTRODUCTIE VAN HET THEMA

Naar welke type vraagstuk kijkt de versnellingstafel (omschrijving thema)? Wat is het doel (waarom dit thema)? Wat is de probleemstelling? Wat is de scope (wat past wel/niet binnen dit thema)?

AANLEIDING

Ketensamenwerking in de infrastructuur komt moeilijk van de grond. Deze conclusie kan in dit kader niet onderbouwd worden met kwantitatieve gegevens, maar de ervaringen van alle deelnemers aan deze versnellingstafel bevestigen dit. In de bouw-/utilitaire sector komen er langzamerhand steeds meer succesvoorbeelden van ketensamenwerking, maar in de infrastructuur (GWW) zijn deze voorbeelden tot op de dag van vandaag schaars. Veel initiatieven die van de grond komen en tot doel hebben het bouwproces en de output hiervan te verbeteren, worden vaak ten onrechte gezien als (onderdelen van) ketensamenwerking.

2015 is het eerste jaar dat binnen het Platform Ketensamenwerking Zuid organisaties uit de infrastructuur (GWW) zich samen hebben gepakt om een impuls te geven aan de introductie van Ketensamenwerking in de Infrastructuur. Gezien de omvang van onze versnellingstafel en de diversiteit van de deelnemers aan de versnellingstafel zijn veel deelnemers uit de keten ervan overtuigd dat ketensamenwerking voor de infrastructuur van belang is en dat de tijd er meer dan rijp voor is.

Waarom is ketensamenwerking voor de infrastructuur-keten van belang? De deelnemers zijn het met elkaar eens dat de manier waarop we in het verleden, maar ook nog op dit moment, met elkaar samenwerken geen duurzame basis vormt voor de toekomst. De vraag is of er eigenlijk wel gesproken kan worden van echt samenwerken, want veelal wordt er gehandeld vanuit het eigenbelang van de organisatie. En ketensamenwerking 'schrijft' juist voor dat het belang van de keten voorop staat. Aan de andere kant zijn de deelnemers het er ook over eens dat wanneer we er met elkaar in slagen het resultaat van de keten te verbeteren, dit ook een verbetering van het (eigen) bedrijfsresultaat betekent. Het verbeteren van het resultaat van de keten heeft dan niet alleen betrekking op het financieel resultaat, maar ook kwaliteitsverbetering van het product en ontwikkeling van de mensen en organisaties in de keten.

In voorgaande analyse vindt de versnellingstafel de basis voor het succesvol oppakken van ons thema. Immers, ketenpartners dienen een gelijke cultuur/mindset te hebben om gezamenlijk van start te gaan bij een project. Op deze wijze ontstaat een gezamenlijk belang wat we nastreven. De versnellingstafel vond deze gelijke cultuur/ mindset al direct. Het gezamenlijk belang werd verwoord in voorliggende rapportage en in onze conclusies en aanbevelingen is het proces voorgesteld dat ertoe zal bijdragen dat onze mindset bewaakt, bewaard en verspreid wordt.

PROBLEEMSTELLING

Ondanks dat ook buiten deze versnellingstafel veel spelers in de infra(bouw)keten het belang van ketensamenwerking onderschrijven, ervaart men dat het scheppen van de voorwaarden om te gaan samenwerken buiten de invloedsfeer van de individuele spelers ligt. Moet er gewacht worden totdat de 'ketenpartner' vooraan in de keten start met ketensamenwerking of is iedere ketenpartner in staat om binnen zijn invloedsfeer ketensamenwerking te initiëren?

De leden van Versnellingstafel 2 hebben de probleemstelling als volgt gedefinieerd:

(HOE) KAN KETENSAMENWERKING BINNEN DE INFRASTRUCTUUR WORDEN TOEGEPAST?

In deze probleemstelling ligt expliciet de opgave voor deze nieuwe Versnellingstafel besloten, namelijk de beantwoording van twee maatgevende vragen:

1. Kan Ketensamenwerking binnen de infrastructuur worden toegepast?

En, mits het antwoord op deze eerste vraag positief beantwoord kan worden:

2. Hoe kan Ketensamenwerking binnen de infrastructuur worden toegepast? Logischerwijs vormt vraag 1 het uitgangspunt voor hoofdstuk 1, waarna we in de navolgende hoofdstukken aanduiden 'waarom' en 'hoe' het antwoord op vraag 1 tot stand is gekomen.

SCOPE - DEFINITIE

Over ketensamenwerking en wat ketensamenwerking nu precies is hebben de deelnemers veel gediscussieerd. Verschillende ontwikkelingen die de laatste jaren in de bouwketen infra worden geïnitieerd en geïmplementeerd worden geschaard onder ketensamenwerking of zouden een opmaat zijn tot ketensamenwerking. Belangrijk in de afbakening van de vraagstelling is om de definitie duidelijk te krijgen. Marcel Noordhuis beschrijft in zijn publicatie (Ketensamenwerking, nader gedefinieerd, 16 oktober 2011) verschillende definities van ketensamenwerking, zoals deze in de wetenschappelijke literatuur worden gehanteerd. Er is besloten om de volgende definitie in deze rapportage te hanteren:

Ketensamenwerking is 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. (Afkomstig van prof. dr. Jack van der Veen, Hoogleraar Supply Chain Optimization, Universiteit van Amsterdam)

Voornoemde definitie omvat geen voorwaarde die zou (kunnen) betekenen dat ketensamenwerking in de infrastructuur niet toepasbaar is.

SCOPE - FOCUS OP DE KETEN

Belangrijk is ook dat de versnellingstafel niet alleen focust op de relatie Opdrachtgever – Opdrachtnemer (wat in de meeste gevallen een relatie publieke opdrachtgever – private opdrachtnemer betreft), maar ook op het feit dat iedere schakel in de "interne" keten een opdrachtgever – opdrachtnemersrelatie betreft. Een opdrachtnemer is op zijn beurt ook weer opdrachtgever in de filosofie van de keten en dit vormt een belangrijk uitgangspunt voor de beantwoording van onze beide vragen uit de probleemstelling.
Want binnen de "interne" keten zijn strategische en lange-termijn samenwerkingsafspraken, geïntegreerde productontwikkelingen en –ontwerpen, aligned culturen en personeelsuitwisseling en een gezamenlijke staf dus ook de issues die bewust en overtuigd gekozen en gepraktiseerd moeten worden.

2. BESCHIKBARE KENNIS UIT PRAKTIJK EN THEORIE

Hoe pakken de deelnemers van de versnellingstafels het vraagstuk aan vanuit hun eigen ervaringen en kennis? Welke kennis is al beschikbaar / wat zegt de beschikbare ketensamenwerking-theorie over de aanpak van het vraagstuk?

ERVARINGEN EN KENNIS AAN DE VERSNELLINGSTAFEL

Deze Versnellingstafel had als kenmerk dat een aanzienlijk deel van de schakels uit de Infra-keten vertegenwoordigd waren. Leverancier en onderaannemer, aannemer en adviseur en opdrachtgevers uit zowel het private als het publieke domein schoven aan de tafel en deelde hun kennis en ervaring. Een prachtige uitgangspositie om antwoord te geven op onze thema-vraag.

In de verscheidene overleggen bleek dat er individueel wel een mening was over Ketensamenwerking en hoe daar toe te komen, maar dat er nog weinig echte ervaringen met Ketensamenwerking zijn. Zelfs binnen de "eigen" keten van een (hoofd)aannemer was er geen echte ervaring of track record betreffende het proces om te komen tot en het implementeren van Ketensamenwerking. Het contracteren van leveranciers, onderaannemers en/of adviseurs gebeurt veelal op basis van prijs. In principe analoog aan de wijze waarop nog veel opdrachtgevers hun aannemer contracteren.

TOEGEPASTE TOOLS IN DE GWW

Zoals bovenstaand aangegeven is de prijs (en daarmee ontstane prijsdruk) een wezenlijke component in het aanbesteden en aannemen van werkzaamheden geworden. Maar naast de prijsdruk moet ook een groot aandeel gezocht worden in de rationalisering (RAW) en uniformering (UAV) van de Infrastructuur. Immers, RAW en UAV hebben er toe geleid dat opdrachtgevers steeds meer zijn gaan voorschrijven, waardoor de inbreng van de aannemende partijen tot een minimum werd beperkt. Bekijk ter illustratie het pleidooi van Hennes de Ridder tijdens zijn boekpresentatie eens[1], waarin hij de bouw vergelijkt met uit eten gaan. Als de aannemer de kok is, komt de klant (de opdrachtgever) binnen met een kant en klaar recept, wat ie gemaakt wil hebben tegen de laagste prijs. Garantie voor buikpijn!

[1] *Zie Legolisering van de Bouw - Youtube*

Opmerkelijk voor de Infra-sector is dat deze sector al jarenlang ervaring heeft met tools[2] die een essentiële bijdrage kunnen leveren aan een het komen tot en/of geven van invulling aan Ketensamenwerking.

- Denk aan de aanbestedingsprocedure Best Value Procurement (oftewel Prestatie-inkoop), die passend bij alle landelijke en Europese regelgeving betreffende aanbestedingen, de juiste partner selecteert.
- Denk aan de gemeenschappelijke wijze en taal waarop risico's worden geïnventariseerd, gekwantificeerd en beheerst: RISMAN.
- Denk aan het LEAN-principe, waarin samenwerking en afstemming moet leiden tot het terugdringen van verspilling (in vooralsnog voornamelijk tijd).
- Denk aan Systems Engineering. Het decomponeren van complexe systemen tot op het objectniveau, waarop objectgebonden risico's herkend, gekwalificeerd en controleerbaar beheerst kunnen worden.
- Denk aan het principe van de geïntegreerde contracten (UAV-GC), waarbij de aannemer meer verantwoordelijkheid en ruimte krijgt om invulling te geven aan de daadwerkelijke klanteisen.
- Denk aan BIM (het Bouw Informatie Model), of het voor de Infra meer toepasselijk zijnde Gebied Informatie Model (kortweg GIM), waarin raakvlakken tussen objecten en/of systemen zichtbaar beheerst kunnen worden.

Bovendien constateren we dat al deze tools – veelal afzonderlijk – toegepast worden en niet of nauwelijks in samenhang. De tafel is van mening dat er een situatie bestaat waarin aannemers, onderaannemers, adviseurs en leveranciers uit de Infrasector (on)bewust gebruik maken van (een aantal van) deze tools, namelijk in tendertrajecten voor projecten welke op basis van EMVI worden aanbesteed en dat ze niet consequent worden doorgevoerd in de keten (delen van informatie door de keten).

EEN VERGELIJK TUSSEN BOUW EN GWW

Een belangrijk vertrekpunt in het beantwoorden van de probleemstelling is om een goed beeld te scheppen van de huidige situatie en – omdat de probleemstelling hier impliciet om vraagt – een vergelijking te maken met de bouw/utiliteitsbouw waar ketensamenwerking al wel succesvol geïmplementeerd wordt.

Ten eerste zit een mogelijk belangrijk verschil tussen bouw en infrastructuur in de publieke, maatschappelijke context waarin projecten van de infraketen zich (merendeels) afspelen. Infrastructuur is altijd voor iedereen, maar valt onder de regie en (eind)verantwoordelijkheid van (vaak) één individu. Daarmee hebben projecten in de infrastructuur een risicoprofiel dat zijn evenbeeld in de bouwketen niet kent. Nagenoeg altijd geldt voor infrastructurele werken dat het primaire proces[3], wat door het project beïnvloed kan worden, vele malen groter is dan de project(locatie)omvang.

Deze projectcontext wordt bovendien nog eens sterk beïnvloed door de (4-jaarse dynamiek van) politieke besluitvorming en land- en projectoverstijgende (bijvoorbeeld aanbestedingsrechtelijke Europese) verplichtingen, waardoor de lange termijndoelen van het project regelmatig botsen met de korte termijndoelen van de maatschappij (lees: de politiek).

Opmerkelijk en vermeldingswaardig hierbij is dat in de private context het verschil in risicoprofiel tussen bouw en infrastructuur veel kleiner is, omdat het primaire proces veel dichter bij (de planvorming, ontwikkeling en onderwerp van het) het project staat en lange termijndoelen meestal overeenkomen dan wel in lijn zijn met de korte termijndoelen. Logisch want een private partij zal te allen tijde een focus hebben op voortbestaan van zichzelf (naar binnen toe gericht). Een focus die een publieke partij nooit mag hebben, omdat zij naar buiten toe gericht is, nooit naar zichzelf c.q. naar binnen toe.
In een tabel ziet de vergelijking bouw – infrastructuur er als volgt uit **(zie tabel 1)**.

[2]"A fool with a tool is still a fool" van Grady Booch, ontwikkelaar bij IBM Research. Grady Booch was ontwikkelaar van de Unified Modeling Language oftewel een universele taal om het ontwerp van een softwaresysteem te visualiseren. De voorloper van onze hedendaagse ideeën op het gebied van Systems Engineering, BIM, GIM en IIM.

[3]Primaire processen zijn in deze dat wat onze maatschappij laat draaien. Analoog aan de primaire processen die in een bedrijf zorgen voor de realisatie van de producten van dat bedrijf en dus zorgen voor het voortbestaan van dat bedrijf.

	Bouw	Infrastructuur
Opdrachtgever:	Privaat (voornamelijk)	Publiek (voornamelijk)
Belang van de opdrachtgever:	Naar binnen gericht	Naar buiten gericht
Onderwerp van de opdracht:	Project (Object)	Project (Object **plus context en proces**)
Context van de opdracht:	Directe omgeving (< 1km), veel privéterrein	Verre omtrek (1-100 km), veelal openbaar gebied
Risico gevolgen voor:	Opdrachtgever, beoogd gebruiker	Opdrachtgever, omwonenden, (directe en indirecte) gebruikers, maatschappij
Aanbestedingsregels:	Keuze opdrachtgever	Wettelijk verplicht (Europees)
Politieke invloed op projectniveau:	Gering	Groot

Tabel 1

Resumerend kan aldus gesteld worden dat er een wezenlijk verschil in de context van een bouwproject versus een infrastructureel project zit. Is dit verschil "voldoende" om onze eerste vraag negatief te beantwoorden? NEE.

Vorenstaande vergelijking geeft wel eenduidig weer, waarom de vraag of de opdrachtgever deel uit moet maken van de keten, met name in de infrastructuur, niet eenduidig te beantwoorden is. Indien een opdrachtgever namelijk deel uit gaat maken van een ketensamenwerking, brengt hij direct zijn context en risicobeheersing mee en over op en ontvangt die ook van de partners in de keten. Hij en de partners in de keten moeten die context en risicobeheersing wel willen en kunnen dragen.

VOORWAARDEN VOOR KETENSAMENWERKING

Uit 'Juridische aspecten van ketensamenwerking, Naar een multidisciplinaire benadering' van M.A.B. Chao-Duivis, J.W.F. Wamelink komt het volgende lijstje van voorwaarden om te kunnen komen tot ketensamenwerking (Vrijhoef 2011):

- Een hoge mate van repetitie;
- Strategische en lange-termijn samenwerkingsafspraken;
- Geïntegreerde operationele processen;
- Geïntegreerde planning en logistiek;
- Integrale kwaliteitszorg;
- Geïntegreerde informatievoorziening en communicatie;
- Geïntegreerde productontwikkeling en –ontwerp;
- 'Aligned' culturen binnen de keten;
- Personeelsuitwisseling en gezamenlijke staf.

Voornoemde lijst lijkt "moeilijker" in te vullen voor de infrasector, maar in de dialogen aan de versnellingstafel blijkt het volgende:

- Een hoge mate van repetitie ✔, in proces altijd, in product (los van afmetingen en locatie) vaak. Grotendeels door rationalisering en uniformiteit in administratieve voorwaarden.
- Strategische en lange-termijn samenwerkingsafspraken ?
- Geïntegreerde operationele processen ✔, ook hier werkt de rationalisering van RAW en uniformiteit in administratieve voorwaarden (UAV-vormen) door.
- Geïntegreerde planning en logistiek ✔, meer en meer: LEAN.
- Integrale kwaliteitszorg ✔, UAV, NEN-ISO9001, Systeemgerichte ContractBeheersing
- Geïntegreerde informatievoorziening en communicatie ✔, UAV, VISI, BIM, GIM
- Geïntegreerde productontwikkeling en –ontwerpen ?
- 'Aligned' culturen binnen de keten ?
- Personeelsuitwisseling en gezamenlijke staf ?

Zijn de met vraagteken gemarkeerde vragen dan een belemmering om ketensamenwerking toe te passen? De versnellingstafel stelt van niet. De gemarkeerde vragen zijn namelijk die zaken die hun oorsprong vinden in de cultuur van een bedrijf. Strategische en lange-termijn samenwerkingsafspraken, geïntegreerde productontwikkelingen en –ontwerpen, aligned culturen en personeelsuitwisseling en een gezamenlijke staf zijn zaken die je bewust en overtuigd moet willen. Hiervoor moet je je gedrag aanpassen. Dit zijn de zaken waar "BOEIT" om draait!

3. TOEPASSING OP EEN PRAKTIJK CASE (PROJECT / PILOT)

Beschrijving van de specifieke case. Hoe speelt de *probleemstelling van de versnellingstafel binnen deze case? Hoe is het probleem aangepakt bij deze case? Hoe kan het probleem worden opgelost binnen de case? Welke keuzes zijn er uiteindelijk genomen? Waarom?*

De versnellingstafel heeft zich in haar sessie niet specifiek gericht op één case, maar vooral zich een beeld gevormd van de huidige situatie in de infrastructuur en de mogelijkheden en onmogelijkheden voor ketensamenwerking daarin. In deze beeldvormingsfase hebben we de Golden Circle van Simon Sinek als procesinstrument gebruikt. We hebben dit, zoals voorgaand beschreven, gedaan aan de hand van een ieders eigen ervaringen en eerste pilot-projectervaringen van Fresh Park Venlo B.V. en de gemeente Sittard-Geleen. Deze beeldvormingsfase heeft geleid tot een zeer gedivergeerd beeld, wat weergeeft hoe onze sector op dit moment ervoor staat.

Dit beeld is door de deelnemers aan deze versnellingstafel gereflecteerd en beoordeeld. Een oordeel wat, gezien de animo en de drijfveren bij de deelnemers, vernietigend is voor de huidige wijze van werken in de infrastructuur: dit kan zo niet langer! Het kan anders! En het moet anders!

TOEPASSING IN DE PRAKTIJKCASUSSEN

[4]De projecten van de gemeente Sittard-Geleen en Fresh Park Venlo, die voor de versnellingstafel als voorbeeldprojecten hebben gediend, laten zien dat (kansen voor) Ketensamenwerking wenselijk waren geweest en onder handbereik waren resp. dat een Ketensamenwerking(-light) als pilotproject op dit gebied inderdaad kan leiden tot een beter proces. Met name het project van Fresh Park Venlo B.V. laat zien dat targets op het gebied van proces binnen de keten als ook op het gebied van samenwerking met de opdrachtgever en de gebruikers haalbaar zijn.

Uit de beide praktijkcasussen volgden nagenoeg dezelfde leerpunten, ondanks dat het twee zeer verschillende werken betrof, en bovendien het werk van de gemeente Sittard-Geleen in basis een "regulier" geïntegreerd contract was. De leerpunten betroffen de eigen organisatie (is die überhaupt klaar voor Ketensamenwerking), de wijze waarop de Ketenpartner(s) geselecteerd werden (in beide projecten werd de prijs op basis van een Programma van Eisen meegewogen in de selectie) en de transparantie/ interactie tussen opdrachtgever en Ketenpartners bleek na gunning onvoldoende. Er was en is in beide projecten een voortdurend spanningsveld tussen het loslaten en participeren in de keten enerzijds en het nastreven van het eigen belang anderzijds[5].

WAT IS HET DOEL? (PLAN)

Wil Ketensamenwerking slagen dan dient iedere partij in de keten een duidelijke rol, taak en verwachting te hebben, om als zodanig invulling te kunnen geven aan de definitie uit hoofdstuk 1: "met als doel de gehele keten te optimaliseren als ware het één eenheid (één gezamenlijke organisatie)."
Wat men met Ketensamenwerking voor ogen had, was binnen de Versnellingstafel wel snel duidelijk en eenduidig:

- Win – win voor iedere ketenpartner;
- Minder faalkosten;
- Meer snelheid;
- Delen van kennis en ervaring, samen leren;
- Verantwoordelijkheid op de juiste plaats in de keten.

Doelen die aan de tafel opvallend vaak gekoppeld werden aan 'vroeger'. In de tijd dat werken aan bekende en vertrouwde aannemers gegund werden op basis van "Past Performance" (al zal die term nauwelijks gebruikt zijn en werd dit niet expliciet en objectief gemeten) en tegen reële prijzen. Een tijd, waarin de aannemer dus ook meer ruimte had en gebruikte om beter werk te maken. Minder meerwerkclaims, minder hinder en overlast en meer tevredenheid bij de bouwpartners. En vaak dus ook meer tevredenheid bij de gebruikers! Het rigoureus aanbesteden op laagste prijs heeft deze werkwijze ogenschijnlijk onmogelijk gemaakt[6].

WAAR STAAN WE NU? (DO)

Zijn er dan succesverhalen, track records of andere vormen van bewijs dat deze bewustwording en overtuiging binnen de infrastructuur aanwezig is en gepraktiseerd wordt?
Ja, die zijn er. Weliswaar mondjesmaat, maar aan de versnellingstafel zijn dit jaar toch al de voorgenoemde voorbeelden van Fresh Park Venlo B.V., waarin voor de renovatie van een gebouw en omgeving een keten van bouw en infra met succes

is gevormd, en de projectervaring van gemeente Sittard-Geleen die, alhoewel nog maar kort bezig met de uitvoering van een geïntegreerd contract, stelt dat de samenwerkingscomponent, zoals onderdeel van een bouwteam of een ketensamenwerking, opvallend gemist wordt, benoemd. Vanuit het Waterschapsbedrijf Limburg wordt steeds vaker en bewuster gekozen voor het selecteren van partners middels de Best Value Approach in plaats van het aanbesteden van een werk op prijs, al dan niet met EMVI. Waarmee laatstgenoemde ook bewijst dat de juridische kaders van de aanbestedingswet geen belemmering vormen voor het selecteren van een partner, ketenpartner of keten.

Bovendien zijn voorbeelden van projecten waarin samenwerking de sleutel tot het succes vormt, voornamelijk tendertrajecten. In een tendertraject voor een project ontstaat nagenoeg altijd de situatie dat een aannemer door een opdrachtgever als een mogelijke bouwpartner wordt geselecteerd voor het uitvoeren van een (vaak) geïntegreerd contract. De aannemer kan zich, gelukkig steeds vaker en explicieter, profileren door het leveren van kwaliteit. Om zijn aanpak voor het leveren van die kwaliteit vast te stellen, roept de aannemer een tenderteam bij elkaar. En dat zijn niet de goedkoopste onderaannemer, adviseur of leverancier, maar dat zijn vaak bekende en vertrouwde partners waarmee de aannemer een succesvolle inschrijving denkt te kunnen realiseren. De partners weten dat en handelen hier ook naar. Er is overduidelijk sprake van een gezamenlijk doel, namelijk het winnen van de tender. Partners zijn open naar elkaar, leggen hun kansen en risico's op tafel en denken mee in het benutten en het beheersen van andermans kansen resp. risico's.

Maar niet alleen de attitude is, als gevolg van het gezamenlijke doel en het onderliggende vertrouwen, anders, ook het proces is efficiënter, sneller en dus goedkoper. Partners weten en erkennen elkaars meerwaarde en willen die gebruiken. Er wordt losgelaten en geluisterd in plaats van het vasthouden aan eigen principes en ideeën en het trekken van je eigen plan.

[4]Schuingedrukt passages zijn de praktijkervaringen van de deelnemers, zoals die gedurende de sessies aan de versnellingstafel ingebracht en besproken zijn.

[5]De noodzakelijke aanpassing van het (gewoonte-)gedrag lijkt de enige en dus de maatgevende vorm van disruptie te vormen (een en ander naar de presentatie van Niels Götz).

[6]Refererend aan de presentatie van Niels Götz (b)lijkt dat er "vroeger" dus veel meer sprake leek te zijn van Veiligheid en Voortplanting (continuïteit), hetgeen leiden tot Voedsel (lees: de juiste prijzen met voldoende rendement voor de aannemer en passend binnen het budget en dus de verwachting van de opdrachtgever.

Bovendien staan in het voorbeeld van de tender nog twee specifieke voorwaarden waardoor de (keten)samenwerking in een tender wel werkt, namelijk bekend en vertrouwd. Omdat er sprake moet zijn om, veelal in een korte tijd, tot een maximale invulling van een gezamenlijk doel te komen, doet men beroep op bekende partners. Partners waarvan men de meerwaarde kent en die men vertrouwd dat zij deze meerwaarde, binnen de randvoorwaarden van de tender (zijnde snel, doelmatig en kansrijk), ook weer brengen.

In principe dus ook een (keten)samenwerking of alliantie die al eerder gevormd is en die bij het ontstaan van de vraag telkens weer "geëffectueerd" wordt.

Het antwoord op de vraag "Kan Ketensamenwerking binnen de infrastructuur worden toegepast" luidt aldus: JA.

HOE GAAN WE VERDER? (CHECK)

Zonder het (soms) echt te realiseren is Ketensamenwerking in de Infra dus al mogelijk en wordt het succesvol toegepast. Waarom lijkt het toepassen van Ketensamenwerking in infra uitvoeringsprojecten dan nog niet te lukken of vervalt men na een succesvolle tender soms toch weer in het traditionele gedrag?

Een vraag die ontelbare antwoorden heeft, die in een kip-ei-cirkel om elkaar heen draaien: de opdrachtgever geeft onvoldoende kans voor Ketensamenwerking (kan niet, mag niet of wil niet), de aannemer focust na het verkrijgen van de opdracht uitsluitend op het verkrijgen van een maximale winst en geen enkele partij uit de keten focust op continuïteit. Al datgene wat in een tender logisch en succesvol is, wordt in een project ervaren als winstverminderend. En ondanks dat het gezamenlijke doel voor alle partijen in de keten inclusief de opdrachtgever identiek is, namelijk kwaliteit leveren en winst maken, wordt dit gezamenlijke doel per direct vertaald in individuele doelen. Deze individuele doelen lijken eveneens

identiek te zijn, namelijk kwaliteit leveren en winst maken, maar blijken een wereld van verschil te vormen.

Uit de Versnellingstafel is, onder andere bij de presentaties en toelichtingen van de publieke en private opdrachtgevers, gebleken dat zij een winst in kwaliteit en tijd nastreven. Zij willen een reductie van falen, niet alleen vanwege de faalkosten, maar vooral ook vanwege de impact van falen op de (echte) gebruiker. De rol en het belang van de (echte) gebruiker is onderscheidend van welke sector dan ook. Infra-projecten zijn namelijk altijd voor heel veel directe en indirecte gebruikers. Gebruikers die veelal uitsluitend via de opdrachtgever invloed op het project kunnen en zullen uitoefenen.

Een projectcontext die geen evenbeeld heeft in bijvoorbeeld de Bouwsector of de Automotivesector. En deze projectcontext vormt ook de bron van het risicoprofiel van Infra-projecten. Immers, het grootste risico voor opdrachtgevers is imagoschade, en niet specifiek tijd of specifiek geld of specifiek kwaliteit.

Winst maken voor een opdrachtgever betekent analoog aan vorenstaande dan ook winst maken op imago: het werk is sneller gereed, beter, mooier, gaat langer mee en/of kost minder onderhoud oftewel de gebruiker heeft minder hinder/ overlast ervaren en krijgt een beter functionerend product.

Winst maken voor een aannemer, een onderaannemer, een adviseur en/of een leverancier betekent (helaas) nog altijd meer geld overhouden dan het minimaal benodigde rendement. Hierbij ligt de focus bovendien veelal op winst op het project en zeker niet op winst op bijvoorbeeld meerdere projecten van de betreffende opdrachtgever of meerdere projecten met dezelfde ketenpartners. Er is geen incentive om te zoeken naar herhaling van de (projectoverstijgende) samenwerking binnen de keten, verbeteringen van en/of innovatie van processen en/of producten in resp. uit de keten. En er is zeker geen relatie met de gebruiker van het eindresultaat van het werk!

Vanuit deze stelling is de deelnemers aan deze Versnellingstafel gevraagd Hoe? zij zelf deze vicieuze cirkel gaan doorbreken en het toepassen van Ketensamenwerking in de eigen praktijk per direct mogelijk gaan maken.

TOEPASSING IN EIGEN PRAKTIJK (ACT)

Het beantwoorden van de Hoe?- vraag is bij de deelnemers zelf neergelegd door aan de slag te gaan om met concreet antwoord te geven op de vraag "Wat kan ik vanaf nu gaan doen in mijn directe omgeving om ketensamenwerking in de infra mogelijk te maken?". Waarbij expliciet gevraagd is deze vraag te beantwoorden op strategisch niveau (het vaststellen van het doel of de doelen), op tactisch niveau (het vertalen van de doelen naar bijvoorbeeld KPI's[7]) en op operationeel niveau (het uitvoeren van activiteiten en het behalen van KPI's).

In de navolgende tabel (volgende pagina) zijn de ontvangen reacties gebundeld en geconvergeerd tot concrete acties op strategisch, tactisch en operationeel niveau:

- Strategisch: Wij moeten samen de voordelen inzichtelijk maken , de succesverhalen delen, het inbedden in opleidingen, onze opdrachtgevers/ beleidsmakers/partners overtuigen en samen draagvlak creëren.
- Tactisch: Wij gaan het per direct inbedden in de eigen organisatie, implementatie in de eigen keten en/of gaan pilotprojecten starten in opleidingen en opdrachten.
- Operationeel: Ik ga het zelf actief uitdragen in mijn organisatie en daarbuiten.

[7]KPI's zijn Kritieke Prestatie-Indicatoren waarmee organisaties de strategische doelstellingen omzetten in meetbare variabelen. Aan de hand van deze meetbare variabelen valt eenduidig te bepalen of een organisatie op koers ligt voor wat betreft de doelstellingen.

Strategisch	Tactisch	Operationeel
Draagvlak in- en extern creeren. Ketensamenwerking als zinvol tool zowel naar opdrachtgevers als opdrachtnemers (onderaannemers) positioneren. Voordelen en noodzaak inzichtelijk maken.	Voorbeelden van succes verzamelen. Wellicht ook van buiten de branche (automotive?). En deze aanpassen op de vraag van de "eigen" keten. Eventueel met een bepaalde flexibiliteit richting opdrachtgever om beter rekening te kunnen houden met de wens en ook de mogelijkheden (publieke en private partijen).	Inventariseren van samenwerkingsverbanden in de eigen keten. Hieruit structurele (en succesvolle) samenwerkingsverbanden kiezen en (verder) vormgeven. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door het vaker **benutten en inzetten van raamovereenkomsten en/of het aanpassen van inkoopbeleid en -proces**.
Het **implementeren en verankeren van KSW** voor nieuwe projecten binnen het eigen team en bij directie **o.b.v. evaluaties en samenvattingen van gerealiseerde projecten** in kwaliteit, geld en tijd.	Intern **heldere kaders opstellen** (met behulp van checklijsten) voor de uitgangspunten van een project in kwaliteit (verwachte doelstelling van het object), geld (budget) en tijd (voorbereiding en realisatie).	**Evalueren van ervaringen in voorgaande projecten** met de betrokken ketenpartners vanuit om lering te trekken uit voorgaande ervaringen. Om het volgende project nog efficiënter aan te kunnen pakken.
Op het grote en lange pad van de ontwikkeling van de bouwsector zal ik **ketensamenwerking steeds positioneren als de meest vergaande wijze van samenwerken** die gegarandeerd tot betere uitkomsten leidt.	Bij elke samenwerking waar ik betrokken bij ben zal ik voortdurend **alert zijn** of het zover ontwikkeld is dat **de stap naar ketensamenwerking "geopend" kan worden**. Niet als doel, wel als middel om tot betere prestaties te komen.	Ik zorg er voor dat wat ik aan **ervaring en documenten** heb over ketensamenwerking voor ieder (die daar om vraagt/aan toe is) **beschikbaar is**.
Bekendheid en drachtkracht genereren met o.a. succesverhalen uit andere branches. Dit moet leiden tot inzicht en voldoende overtuiging bij de betreffende opdrachtgevers opleveren waardoor er ten minste pilots op gang moeten komen. Deze stappen bewaken en vooral blijven evalueren.		Beginnen bij jezelf en de stap wél nemen. **Meer leveranciers/OA in de keten opnemen** voor projectoverschrijdende samenwerkingen. De hobbels die tijdens deze implementatie binnen de eigen organisatie optreden gebruiken om het proces richting OG beter te laten verlopen en hier ook transparant over communiceren.
Draagkracht creëren bij de opdrachtgevers, dat in het voortraject starten met ketensamenwerking dit leidt tot het beste product tegen een economische voordeligste prijs, gerealiseerd in de kortste tijd.	Voorbeelden aandragen bij de opdrachtgevers waar ketensamenwerking gewerkt heeft en wat tot succes geleid heeft , kleine stappen hierin maken. Voor de GWW **een aantal pilot projecten starten** om ervaring op te doen.	**Intern binnen je eigen organisatie aan de gang gaan met ketensamenwerking** en dit verder uitdragen naar je partners en opdrachtgevers, deze er ook bij betrekking met o.a. lean projecten.
In de strategie van Kragten is Samenwerken opgenomen als zijnde een richting die voor ons als bedrijf noodzakelijk is: **Samenwerkingen in de keten met zowel concullega's als ook met OG-ers**, dit continueren	Diverse **huidige samenwerkingen in beeld brengen** en achterhalen waarom wel (of niet) succesvol	intern en extern andere samenwerkingsvormen in zijn algemeenheid en **Ketensamenwerking** in het bijzonder **proactief blijven uitdragen** bij alle ketenpartners
De **overheid overtuigen** dat doormiddel van KSW moet leiden tot meetbaar betere prestatie op het gebied van kwaliteit / en kwantiteit (tijd / geld).	**Inventariseren hoe de huidige ketens** (met name vanuit private opdrachtgevers) invulling geven aan de KSW en daaruit filteren hoe dit binnen een gemeentelijke organisatie ingebed kan worden. Goede/succesvolle voorbeelden met financiële onderbouwing/toelichting zijn hier waardevol voor.	**Binnen onze eigen bedrijven KSW uitdragen**, naar onze partners, opleidingen kennis verspreiden, eventuele een keurmerk aan geven.
Sonderen naar **bestuurlijke draagkracht** voor de uitrol naar een ketengerichte samenwerking binnen de civiele projecten.	Inventariseren hoe de huidige ketens (met name vanuit private opdrachtgevers) invulling geven aan de KSW en daaruit filteren **hoe dit binnen een gemeentelijke organisatie ingebed kan worden**. Goede/succesvolle voorbeelden met financiële onderbouwing/toelichting zijn hier waardevol voor.	In beeld brengen of en hoe het **huidige beleid t.a.v. aanbesteding en inkoop mogelijkheden biedt** voor een goede KSW.
Kijken hoe WBL **ketensamenwerking breder kan uitrollen.**	Er **binnen WBL** voor zorgen dat de ketensamenwerking **meer bekendheid** krijgt	Terugkoppeling en boven water krijgen wat er nu in de projecten gebeurd mbt ketensamenwerking, en **wat de resultaten zijn**
KSW Infra een stap verder brengen door met partijen die hiervoor in zijn **gesprekken aan te gaan** hoe dit één op één invulling gegeven kan worden. 1. Vooraf geldt de vraag wil Marten beginnen aan ketensamenwerking ? Dit vereist een **committent naar onze klanten** waar we nog geen ervaring in hebben omdat de meeste opdrachten nu stuk voor stuk verworven moeten worden hetgeen de relatie tot vrijheid-blijheid maakt. 2. Vooraf geldt de vraag wil de Martens klant beginnen aan ketensamenwerking ? Dit vereist committent naar ons toe die op dit moment niet gegeven wordt.		Martens zal in de vorm van mijn persoon in **gesprek gaan met de kartrekker van onze klant** hoe de globale invulling eruit kan zien. Onderdeel van deze invulling is de wijze waarop kernbetrokkenen achter het idee van KSI geschaard kunnen worden.
Het doel is om jonge professionals op te leiden die in staat zijn om samenwerkingsprocessen in de bouwsector te kunnen doorgronden en veranderen. Daarom zal management van het bouwproces in algemene en **KSW in specifieke zin ingebed moeten worden in onze bacheloropleiding BE**: op strategisch niveau door actief blijven met de ontwikkeling van de praktijk en theorie van ketensamenwerking in de bouwsector	Afstemming zoeken met andere onderwijsinstellingen en de beroepspraktijk over de kennis, vaardigheden en attitude welke voorwaarde vormen voor de 'nieuwe' bouwprofessional.	**Herontwikkelen van leerlijn** bouworganisatie en bouw informatie management **met expliciete aandacht voor KSW**.
Gebruik de voordelen om de **beleidsmakers te overtuigen**, ondersteund door overkoepelende organisaties.	*Verspreid de **kennis van ketensamenwerking door gerichte opleiding(en)** aan te bieden al of niet met een keurmerk. * Gebruik de **handvaten / tools** om van ketensamenwerking een succes te maken.	
Wij moeten samen de voordelen inzichtelijk maken , de succesverhalen delen, het inbedden in opleidingen, onze opdrachtgevers/ beleidsmakers overtuigen en samen draagvlak creëren.	**Wij gaan het per direct inbedden in de eigen organisatie, implementatie in de eigen keten en/of gaan pilotprojecten starten in opleidingen en opdrachten.**	**Ik ga het zelf actief uitdragen.**

4. REFLECTIE EN LEERPUNTEN (OP ERVARING EN THEORIE)

Leidt de case tot nieuwe inzichten? Wat werkt wel en wat niet? Welke nieuwe dingen hebben we geleerd? Wat was onverwacht? Wat wisten we wel maar deden we niet? Hoe nuttig is de theorie gebleken? Welke aspecten worden daarin niet genoemd?

In 2015 is voor de eerste keer sprake geweest van een versnellingstafel Ketensamenwerking in de Infrastructuur waarin gesproken en nagedacht werd over het waarom en hoe van toepassing van ketensamenwerking in de infrastructuur. De omvang van de tafel en de samenstelling geeft blijk van de wil om te veranderen en de cultuur binnen de sector te laten veranderen.

En veranderen is wat de versnellingstafel heeft gedaan. Terugkijkend naar de beeldvormingsfase is te constateren dat loslaten moeilijk, maar noodzakelijk is. Als versnellingstafel hebben we twee projecten geselecteerd waarop we de thematiek hebben losgelaten, maar het daadwerkelijk toepassen ervan in de praktijk is maar gedeeltelijk geslaagd. Daarom kunnen we op dit moment alleen reflecteren op ons gezamenlijke leerproces en de leerpunten benoemen. Dit is in de laatste gezamenlijke sessie gebeurd.

WELKE NIEUWE DINGEN HEBBEN WE GELEERD? / WAT WISTEN WE WEL MAAR DEDEN WE NIET?

- Een eerste leerpunt van deze versnellingstafel en dat bleek ook al uit de betrokkenheid van veel verschillende personen en bedrijven, is de bereidwilligheid bij de deelnemers om met ketensamenwerking aan de slag te gaan. Dit geldt voor het leerproces van de eigen organisatie die men voorstaat maar ook de bijdrage die men wil leveren in de ontwikkeling in de (Limburgse) GWW-bouwsector. Men is echt bereid de olievlek te vergroten omdat er het besef is dat de manier waarop we nu te werk gaan met elkaar niet vol te houden is.
- Ten tweede heeft de versnellingstafel gedurende dit jaar de focus op ketensamenwerking kunnen verbreden door zich niet alleen op de externe invloedsfeer te richten, maar ook meer bewust te worden van de directe (interne) invloedsfeer. Nadenken over de wijze waarop de leden met ketensamenwerking in hun eigen organisatie aan de slag kunnen, in plaats van wachten op de ander om met ketensamenwerking te beginnen is een belangrijk leerpunt.
- Ten derde is het besef gekomen bij veel leden van de versnellingstafel dat we vrijwel allemaal met dezelfde problemen worstelen over het hoe en wat van ketensamenwerking. We vragen ons af hoe we van de, helaas nog regelmatig voorkomende, juridische en economische discussie naar een inhoudelijke discussie komen met elkaar in de sector. Er bestaan helaas nog weinig voorbeelden en succesverhalen over projecten waar men tot ketensamenwerking is gekomen. Het idee dat bij verschillende deelnemers leeft is om met verschillende partners pilotproject te starten waarin overheid, bedrijfsleven en onderwijs betrokken zijn om een leerproces op gang te brengen. Verder heeft men behoefte aan het kwalificeren en kwantificeren van succesverhalen van GWW-projecten waar wel al ervaring is met toepassing van ketensamenwerking.

HOE NUTTIG IS DE THEORIE GEBLEKEN? WELKE ASPECTEN WORDEN DAARIN NIET GENOEMD?

Voor de volledigheid herhalen we hier de theorie, zoals we die als basis hebben gehanteerd:
Ketensamenwerking is 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. (Afkomstig van prof. dr. Jack van der Veen, Hoogleraar Supply Chain Optimization, Universiteit van Amsterdam)

De versnellingstafel durft te constateren dat deze theorie voor GWW- sector onvoldoende is. Met name het feit dat zowel projectcontext als ook het daarmee samenhangende risicoprofiel per project wijzigt als ook dat de prestatie van de keten (per project) vooral buiten de (directe omgeving van de) keten te "meten" is, maakt dat ketensamenwerking in de infrastructuur wellicht vraagt om een aanvulling die kenmerkend is voor deze sector:
Ketensamenwerking is een niet vraaggestuurde[8], projectongebonden samenwerking tussen partners uit de keten, die per project zich richt op het managen van activiteiten die gericht zijn op de coördinatie van verschillende schakels in de keten, met als doel de gehele keten voor dat project te optimaliseren als ware het één eenheid.

[8]Met 'niet vraaggestuurd' wil de versnellingstafel aanduiden dat de keten op basis van vertrouwen, supplementaire (meer)waarde en de wil om samen te werken al gevormd is, voordat er een daadwerkelijke uitvraag/ een project voorligt. Enkel de opdrachtgever zal met de uitvraag/ het project aan de keten worden toegevoegd.

Met deze aanvulling wil de versnellingstafel duiden dat de projectcontext in infrastructurele projecten dermate wisselend kan zijn, dat de basis samenwerking per project, projectcontext en/of projectrisicoprofiel verder afgestemd en geoptimaliseerd kan en moet worden. Ketensamenwerking in de infrastructuur is ogenschijnlijk dynamischer dan (de productgerichte) ketensamenwerking in de bouw of automotive-sector, waardoor deze samenwerking ook meer 'agile' en maatwerk moet zijn.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Welke antwoorden kan de versnellingstafel formuleren op de probleemstelling? Wat zijn praktische handvatten op het gebied van het thema?

De versnellingstafel concludeert dat de vraag "Kan Ketensamenwerking binnen de infrastructuur worden toegepast?" volmondig met 'ja' beantwoord kan worden. Weliswaar kent infrastructuur een heel eigen projectcontext, zeker in vergelijking met de bouw, maar uit de voorbeeldprojecten en uit de inbreng van de deelnemers aan de versnellingstafel blijkt dat deze eigen, afwijkende projectcontext een andere aanpak vergt, maar dat de basis om ketensamenwerking toe te passen niet anders is dan in de bouw of een andere sector.

Op de vraag 'Hoe kan Ketensamenwerking binnen de infrastructuur worden toegepast?' concludeert de versnellingstafel unaniem dat toepassing vooral een kwestie van bewust kiezen, doen en de revenuen delen is. Refererend aan de Golden Circle van Simon Sinek geldt dat de deelnemers bewust en overtuigd zijn van de 'Why?' en deze kunnen en willen uitdragen.

Het bewijs daarvoor ligt in een drietal afspraken die de deelnemers aan de versnellingstafel met elkaar hebben gemaakt:

1. Deze versnellingstafel gaat in de volgende ronde van 2016 in deze samenstelling verder. Men gelooft en vertrouwt elkaar en wil deze basis in de volgende ronde gebruiken om gezamenlijk diepgang te zoeken, kansen te creëren en het gezamenlijke lerend effect te vergroten. (Bewaren)
2. De deelnemers van de versnellingstafel gaan in 2016 zorgen voor een tweede en bij voorkeur derde versnellingstafel ten behoeve van het introduceren, implementeren en/of verbeteren van ketensamenwerking in de infrastructuur. Elke deelnemer zal in zijn eigen project(-keten)omgeving kijken naar partners, die mee willen en kunnen werken aan de verdere toepassing van ketensamenwerking in de infrastructuur. (Verspreiden)
3. De deelnemers van de versnellingstafel gaan gezamenlijk een werkgroep vormen, welke tot doel heeft om (ook buiten de versnellingstafel) samen te werken aan en in een pilotproject, teneinde de aanpak, de successen en de aanpak daartoe te kunnen delen en daaruit te leren alsmede daarmee draagvlak te creëren. (Bewaken)

Voor de deelnemers aan deze versnellingstafel zijn de vragen 'Kan' en 'Hoe' niet meer aan de orde, maar geldt alleen de vraag 'Waarom jij nog niet?', want aan het einde van deze versnellingstafel geldt dat het sleutelwoord "EBITO" uit onder andere de column van Jack van der Veen (Supply Chain Magazine, 28-02-2013) naar onze mening "BOEIT" moet worden: Betrouwbaar, Open, Eerlijk, Integer en Transparant. Want ...

Ketensamenwerking in de
INFRASTRUCTUUR BOEIT!

Bijdrage KSW aan

verduurzaming van bestaand vastgoed?

November 2015

VERSNELLINGSTAFEL 3

Voorzitter:

Tonnie van den Bogaard	Wonen Limburg

Leden:

Frank Erkamp	Erkamp Bouwservice
Ruud Vleugels	Cofely Zuid
Camiel Kruchten	Woningstichting Maasvallei
Ralph Geurts	Aannemersbedrijf Jongen Venlo
Max Markusse	Quant architectuur
Pim Philipoom	Aannemersbedrijf Jongen-Meulen Roermond
Steffie Crins	Unica
Mark Nellen	BAM Woningbouw Zuid

Coach:

Perica Savanovic	SBRCURnet

1. INTRODUCTIE VAN HET THEMA

Naar welke type vraagstuk kijkt de versnellingstafel (omschrijving thema)? Wat is het doel (waarom dit thema)? Wat is de probleemstelling? Wat is de scope (wat past wel/niet binnen dit thema)?

Voor professionele vastgoed verhuurders zoals woningcorporaties en beleggers, is continuïteit de belangrijkste drijfveer. De focus ligt op het genereren van een solide rendement gedurende lange periode waardoor investeringen beheersbaar zijn. Dit vraagt dan ook om een voortdurende en kritische blik vooruit. Dus: weten wat er speelt op gebied van regelgeving, marktontwikkelingen, demografie, trends en de vraag van de toekomst.

Onder vastgoedeigenaren is een groeiend besef dat duurzaamheid een toenemende factor van belang is. Hierbij dient duurzaamheid breed te worden geïnterpreteerd. Een beheersbare energierekening en thermisch comfort zijn al welhaast een vanzelfsprekendheid. Ook zaken als flexibiliteit in indeling, esthetische of representatieve uitstraling en gezondheid worden steeds belangrijker. Hét gebouw van de toekomst levert geen milieubelasting, is aangenaam om in te verblijven, is waardevol en mooi om te zien.

Het lijkt een illusie dat al deze invalshoeken door één persoon of één organisatie kan managen. Samenwerking is dus het devies. Samenwerking om te komen tot duurzame meerwaarde. Met respect voor elkaars belang en expertise. De overtuiging is dat samenwerking een continu proces is dat al begint bij het formuleren van de visie. Door zo vroeg mogelijk elkaars kennis en kunde op te zoeken ontstaat maximale meerwaarde.

De kernvraag waarmee wij ons als leden van deze versnellingstafel de afgelopen maanden mee bezig hebben gehouden is dan ook:

- Hoe kan ketensamenwerking bijdragen tot verduurzaming van bestaand vastgoed?

Als scope van de grote weide die het thema duurzaamheid en ketensamenwerking met zich meebrengt hebben we de onderstaande keuzes gemaakt:

- We kijken met name naar het procesmatig aspect (van ondergeschikt belang hierin zijn functie, techniek en rendement);
- Geen leegstand;
- Gezien vanuit vastgoedeigenaar.

2. BESCHIKBARE KENNIS UIT PRAKTIJK EN THEORIE

Hoe pakken de deelnemers van de versnellingstafels het vraagstuk aan vanuit hun eigen ervaringen en kennis? Welke kennis is al beschikbaar / wat zegt de beschikbare ketensamenwerking-theorie over de aanpak van het vraagstuk?

Om onze vraagstelling "Hoe kan ketensamenwerking bijdragen tot verduurzaming van bestaand vastgoed?" goed te kunnen beantwoorden hebben wij onszelf in eerste instantie de vraag gesteld wat wij onder duurzaamheid verstaan.

WAT IS DUURZAAMHEID VOLGENS ONZE GROEP?

Dit aangezien duurzaamheid door de jaren heen een containerbegrip geworden is. Alles wat te maken heeft met maatschappelijk verantwoord leven, milieu, ecologie en toekomstgericht denken wordt tegenwoordig onder duurzaamheid geschaard. Veelal wordt de term duurzaamheid omschreven aan de hand van een theorie: de drie P's.

- People (mensen);
- Profit (winst);
- Planet (aarde);

Door de World Commission on environment and Development van de Verenigde Naties is in het rapport "Our Common future" de volgende definitie van duurzaamheid geformuleerd:

"Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen".

Kortom, duurzaam kijkt naar de huidige behoefte die de mensen op de aarde hebben en hoe dit in de toekomst ontwikkeld kan worden zonder dat de mensen, het milieu of de economie in gevaar komen.

Om bovenstaande definitie van duurzaamheid in relatie tot bestaand vastgoed verder te definiëren hebben we binnen onze versnellingstafel de Brainwriting methode gebruikt. Brainwriting is een creatieve methode om verdieping te brengen in een thema, door het gedachtengoed van de deelnemers op te schrijven en te laten rouleren in de groep. De methode is snel, eenvoudig en doeltreffend en geschikt voor grote groepen en resulteert in een groot

scala aan gedachtes en bijgedachtes rondom, in ons geval, het thema duurzaamheid . De deskundigheid en creativiteit van alle aanwezige deelnemers is hierbij benut. Na afloop van deze sessie hebben we de resultaten gebundeld met onderstaand figuur als resultaat:

Definiëren duurzaamheid

CONCLUSIE VAN ONZE VERSNELLINGSTAFEL:

Duurzaamheid is een breder begrip dan enkel een product (in relatie tot de 3 P's). Het betreft naar onze mening vooral een houding / cultuur. Om onze vraagstelling duidelijk en concreet af te bakenen hebben we de term duurzaamheid voor onze case gedefinieerd als het voorkomen van leegstaand vastgoed.

Citaat uit een van deze sessies:

"Leegstand is
ALLES BEHALVE DUURZAAM".

De hoofdvraag van onze tafel is nu als volgt gedefinieerd:
Hoe kan ketensamenwerking bijdragen tot verduurzaming (= leegstand voorkomen) van bestaand vastgoed? (gezien vanuit vastgoed eigenaar).

We hebben bovenstaande focus bepaald en de case verder uitgewerkt op basis van onderstaande vraagstelling met bijbehorende deelvragen welke met name ingaan op het fenomeen invulling van de keten en het moment waarin een stuk vastgoed zich in de ogen van de vastgoedeigenaar zich bevind.
Het uitgangspunt hierbij is bestaand vastgoed dat verduurzaamd dient te worden met maximaal 'duurzaamheidsresultaat' waarbij "leegstand wordt voorkomen".

- Deelvragen welke betrekking hebben op de samenstelling van de keten:
  - o Welke meerwaarde kan wie in de keten toevoegen aan het verduurzamen van bestaand vastgoed?
  - o Welke rol dient de keten aan te nemen per fase (coachend-luisterend-adviserend-informerend-uitvoerend)?
  - o Hoe kunnen we elkaar versterken om duurzaamheid te bevorderen in een ketensamenwerking?

- Deelvragen welke betrekking hebben op het moment waarin een stuk vastgoed zich in de ogen van een vastgoedeigenaar zich bevindt:
  - o In welke fase kan de keten maximaal bijdragen aan de invulling van de verduurzaming van bestaand vastgoed (bijvoorbeeld strategische, tactische of operationele fase)?
  - o In welke fase bevindt zich de vraagstelling (bijvoorbeeld strategische, tactische of operationele fase)?
  - o Wat is dan het effect op de verduurzaming van het bestaand vastgoed?

- Deelvraag welke beide thema's raken:
  - o Wie is in welke fase onderdeel van keten?

DE DREAM STATE:

De keten ziet en anticipeert op behoeftes welke de vastgoedeigenaar zelf nog niet ziet.

Als voorbeeld zou je hierbij aan de volgende casus kunnen denken: Een vastgoedeigenaar heeft voor een stuk vastgoed nog een verhuurcontract van vijf jaar aan een goede substantiële huurder. Het stuk vastgoed dat hij verhuurd is al iets gedateerd en er bestaan argumenten om aan te nemen dat dit ertoe zou leiden dat een huurder om deze reden zal willen verkassen naar een locatie beter geschikt en beter sluitend op zijn ideeën van een modern kantoorpand.

Kan de keten als bedrijf deze behoefte bij de vastgoedeigenaar signaleren zodat deze op tijd kan ingrijpen en kan voorkomen dat het stuk vastgoed als het huurcontract afloopt niet achterblijft met een leegstaand pand?

In bovenstaande Dream state snijdt het mes aan twee kanten: De keten zorgt voor een duurzamere omgeving want hij voorkomt dat panden leeg komen te staan en daarnaast creëert de keten een markt door de vastgoedeigenaar zich bewust te maken van het niet-duurzame risico waarin hij zich bevindt

Citaat uit een van deze sessies:

> "Los problemen van een klant op waarvan hij zelf nog niet weet dat hij deze in de toekomst gaat krijgen, denk hierbij bijvoorbeeld aan Apple".

Echter, in de praktijk ze we nog niet zo ver. Maar we kunnen aan de hand van de Dream state wel de volgende conclusie trekken:
De meerwaarde van elke deelnemer in de keten wordt bepaald door het moment van inschakelen van deze deelnemer. Op elk niveau (strategisch, tactisch en operationeel) worden er andere rollen, houdingen en gedragingen van de betrokkenen verwacht (zie onderstaande afbeelding).

Meerwaarde keten

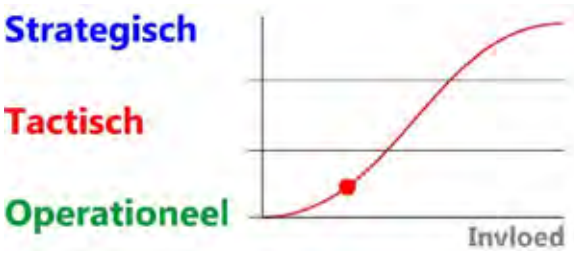
Deze verschillende rollen van de keten worden verder uitgewerkt in de matrix op de volgende pagina (A3 formaat) waarbij gekeken wordt naar de huidige rol en naar welke rol een lid van de keten dient aan te nemen bij het bereiken van de Dream state.

3. TOEPASSING OP EEN PRAKTIJK CASE (PROJECT / PILOT)

Beschrijving van de specifieke case. Hoe speelt de probleemstelling van de versnellingstafel binnen deze case? Hoe is het probleem aangepakt bij deze case? Hoe kan het probleem worden opgelost binnen de case? Welke keuzes zijn er uiteindelijk genomen? Waarom?

MATRIX ALS TOEPASSING OP PROJECT RURA NOVA:

- Het kantoorgebouw Rura Nova (bestaand vastgoed) is gekozen als voorbeeld om het proces te " toetsen ".
- Op basis van het gesprek met de eigenaar bleek dat men voor Rura Nova al een beeld heeft gevormd. Op basis van onze matrix start ons overleg pas in de fase "operationeel".



- De conclusie is; "in relatie tot de casus zitten we als keten nu al te laat in het proces" Wanneer het startmoment van een project wordt uitgezet op basis van de lijn tussen de 0% invloed tot 100% blijkt dat de meerwaarde van de keten hier minimaal is.
- Idealiter word je als keten gevraagd al wanneer men veranderingen ziet aankomen, zoals leegstand of ander gebruik, vanuit de keten kunnen we de mogelijkheden aan reiken en adviseren in de keuzemomenten.

AFGELEIDE VRAAG IS;

- moet de focus op het gebouwde object, of (potentiele) gebruiker zijn?

4. REFLECTIE EN LEERPUNTEN (OP ERVARING EN THEORIE)

Leidt de case tot nieuwe inzichten? Wat werkt wel en wat niet? Welke nieuwe dingen hebben we geleerd? Wat was onverwacht? Wat wisten we wel maar deden we niet? Hoe nuttig is de theorie gebleken? Welke aspecten worden daarin niet genoemd?

De matrix geeft een overzicht van de verschillende rollen op strategisch, tactisch en operationeel niveau, geprojecteerd op "oud gedrag" en "gewenst gedrag". Deze matrix is zeer zeker niet compleet en zal per bedrijf/organisatie ook anders ingevuld kunnen worden.

Als we de matrix toepassen bij de conclusie uit hoofdstuk 2; "duurzaam is breder dan enkel een product maar vooral een houding / cultuur" Dan zit de toegevoegde waarde van deze matrix in de herkenning van onze eigen rol en in de herkenning van rol van de ketenpartners in het "oud" en het "gewenst" gedrag. Hierbij kan iedereen afzonderlijk zijn eigen rol en gedrag reflecteren en ander ketenpartners aanspreken op hun rol en gedrag.

Aangezien we toch vaak de neiging hebben om terug te vallen in ons oud gedrag helpt deze matrix om elkaar aan te spreken op onze rollen in relatie tot "oud" en "gewenst" gedrag.

Hierdoor kunnen we elkaar versterken om duurzaamheid te bevorderen in een ketensamenwerking, en dat leidt uiteindelijk tot waarde-creatie in de keten.

Onze gezamenlijke verandering van cultuur en houding in de duurzame keten:

Yes we
"CHAINGE"

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Welke antwoorden kan de versnellingstafel formuleren op de vraagstelling? Wat zijn praktische handvatten op het gebied van het thema?

VRAAGSTELLING:

"Hoe kan ketensamenwerking bijdragen tot verduurzaming van bestaand Vastgoed?"

ofwel

Hoe kan ketensamenwerking voorkomen dat bestaand vastgoed leeg komt te staan?

Om op bovenstaande vraag antwoord te kunnen geven hebben we een matrix opgesteld die de rolverdeling van mogelijke betrokken partijen op strategisch, tactisch en operationeel niveau procesmatig inzichtelijk maakt. De matrix legt de basis om voor iedere probleemstelling de juiste keten samen te stellen om de opdrachtgever optimaal te kunnen bedienen.

Kortom de matrix geeft inzicht wat op welk moment nodig is zodat op strategisch niveau tijdig de juiste beslissingen genomen kunnen worden om leegstand te voorkomen.

CONCLUSIES:

- Rollen van partijen gaan of moeten zelfs veranderen;
- De keten komt in beeld op het moment dat er een eigenaar is met leegstand vastgoed of een dreigende situatie tot leegstand;
- De meerwaarde van elke deelnemer in de keten wordt bepaald door het moment van inschakelen van deze deelnemer;
- Voor passief gedrag is geen plaats meer, de keten zal eerder betrokken (moeten) raken in het proces;
- Vastgoedeigenaren zijn (wellicht) niet op de hoogte dat een keten hun kan helpen met hun probleemstelling;
- De keten reeds betrekken op strategisch niveau voor het vaststellen van probleemstelling en vervolgens vaststellen van doelstelling;
- De inbreng van het tactisch en operationeel niveau is van belang om de juiste beslissingen op strategisch niveau te kunnen nemen;

AANBEVELINGEN:

Tafel 3 wil het bestuur van Platform Ketensamenwerking aanbevelen deze matrix volgend jaar in de praktijk te laten toepassen/implementeren op actuele vraagstellingen.

Enkele vragen die we hierbij willen meegeven zijn:

- Op welke manier kunnen vastgoedeigenaren de keten vinden danwel hoe profileert de keten zich?
- Vormt de keten zich zelf of is een initiator nodig (bv. Projectontwikkelaar)?

Ter afsluiting nog een gedachte/vraag die afgelopen jaar een aantal keer voorbij is gekomen en waarmee onze coach de tafel heeft getriggerd.

“Is het mogelijk dat een keten, bestaande uit diverse bedrijven, uiteindelijk leidt tot een nieuw verdienmodel danwel entiteit met een eigen bestaansrecht?”

DANKWOORD:

De tafel wil tot slot Perica Savanovic bedanken voor zijn ondersteuning, inspiratie, gedachtes, scherpe analyses en het delen van zijn kijk op ketensamenwerking.

Partnerselectie in de praktijk

November 2015

VERSNELLINGSTAFEL 4

Voorzitter:

Jeffry Savelkoul	BAM Woningbouw

Leden:

Hub Moonen	HEEMwonen
Marcel Reiner	Caris & Reiner
Eric Thissen	ING bank
Erik Wessels	Wesselsbouw
Raymond Vaessen	Van Wijnen
Stephan Zeegers	Bouwbedrijf Jongen

Coach:

Mark Stam	TSM

Coach:

Guy Geuskens	
Sandra Wigmans-Pustjens	SATIJNplus Architecten

1. INTRODUCTIE VAN HET THEMA

Versnellingstafel 4 heeft zich bezig gehouden met het begrip 'partnerselectie'. Deze versnellingstafel is een vervolg op de versnellingstafel van vorig jaar, met als titel "Prestatie-inkoop (BVP) & Partnerselectie ". Vanuit de versnellingstafel van 2014 zijn een aantal oplossingen aangedragen, om tot een snelle implementatie van 'Best Value Procurement' te komen. Met als belangrijkste boodschap 'Just do it!' Om dat proces in beeld te brengen (en er van te leren) heeft de versnellingstafel 'Partnerselectie' van 2015 zich gericht op een praktijkcase.

'Beste Value Procurement' kan vrij vertaald worden als 'prestatie inkoop' en wordt afgekort met BVP. Om dit thema goed te introduceren willen we kijken naar het grotere geheel. 'Best Value Procurement' is een manier van partner selectie, waarbij de partners een samenwerkingsverband vormen (ketensamenwerking) dat kan leiden tot een beter (bouw) product. Zie afbeelding 1.

"De prestatie-inkoop-methodiek vraagt om een nieuwe manier van denken over de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Best Value betekent een verschuiving van 'controleren en beheersen' naar 'loslaten en vertrouwen', van 'sturen door de opdrachtgever' naar 'laten leiden door de opdrachtnemer'. De opdrachtgever faciliteert, de opdrachtnemer neemt het voortouw en is de expert."

ONDERZOEKSPLAN:

Probleem formulering:

We krijgen het advies om ketenpartners te zoeken via BVP. 'Just do it!' Maar we weten niet hoe dat proces in de praktijk gaat uitpakken.

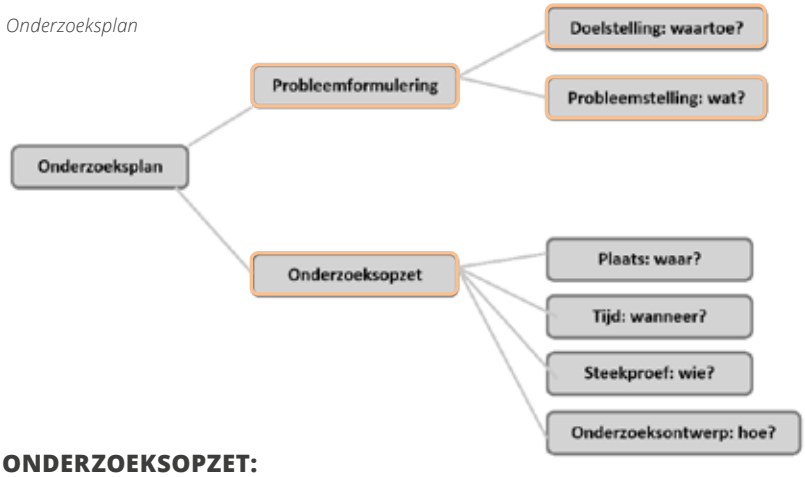
Doelstelling:

Zicht krijgen op 'BVP' in de praktijk.

Probleemstelling:

'Wat zijn de succesfactoren voor Best Value bij de selectie van ketenpartners?'

Onderzoeksplan



ONDERZOEKSOPZET:

- Verzamelen beschikbare kennis uit de theorie.
- Verzamelen beschikbare kennis uit de praktijk d.m.v. interviews.
- Reflectie en leerpunten benoemen vanuit interview (praktijk) informatie
- Conclusies en aanbevelingen formuleren

2. BESCHIKBARE KENNIS UIT PRAKTIJK EN THEORIE

DE BESCHIKBARE KENNIS UIT DE PRAKTIJK:

De deelnemers van de versnellingstafel zijn onder te verdelen in 3 categorieën:

- Opdrachtgevers (woningcorporaties)
- Opdrachtnemers (aannemers, installateurs, architecten)
- Leveranciers en specialisten (productontwikkelaars en bankwezen)

Alle deelnemers hebben ervaring op het gebied van ketensamenwerking. Een ketensamenwerking die 'aan tafel zit' is die van 'Samen anders, samen beter'. Een samenwerking tussen 'Wonen Limburg', 'Van Wijnen' en 'Bouwbedrijven Jongen'. Dit is de keten die we als praktijkcase onderzochten voor dit rapport.

Hoe de keten 'Samen anders, samen beter (=SASB)' 2 jaar geleden geïntroduceerd werd:

> *"Wonen Limburg zoekt twee bouwpartners voor het realiseren van een deel van haar nieuwbouw- en transformatieopgaven. Wonen Limburg heeft de ambitie om deze opgaven in ketensamenwerking uit te voeren. Ketensamenwerking is een relatief nieuwe vorm van samenwerken, waarbij er een keten wordt gevormd met meerdere partijen die transparant, project ongebonden en in vertrouwen met elkaar samenwerken. Het doel hiervan is om gezamenlijk tot aanzienlijk kortere doorlooptijden, betere kwaliteit en lagere kosten te komen. Wonen Limburg heeft met ketensamenwerking een langdurige samenwerking voor ogen met de te selecteren partijen."* (Uitvraag selectiepartners nieuwbouwtransformatie_definitief_21112013 (1), 2013 , pag. 1)

De essentie van deze introductie is dat Wonen Limburg een duidelijk doel voor ogen heeft: Een beter product door middel van een betere samenwerking. Transparantie en vertrouwen zijn daarbij de kernwaardes, met een langdurige samenwerking als middel (én als belofte voor de potentiële opdrachtnemers).

De wijze selecteren van deze langdurige ketenpartners gebeurde vanuit een BVP filosofie. We komen later nog terug op de details daar van, maar de BVP waardes bij de uitvraag zijn te herkennen in:

- De transparante wijze van het gesprek aan gaan.
- Een project overstijgende houding.
- Vragen naar de visie en expertise van een potentiële opdrachtnemer (i.p.v. wat maak je voor welke prijs?).
- De wens om meer waarde uit de samenwerking halen.

DE BESCHIKBARE KENNIS UIT DE THEORIE:

De beschikbare kennis over BVP vanuit de theorie bestaat o.a. uit de versnellingstafel rapporten van voorgaan de jaren en de presentatie van Sjoerd Posthuma (Scenter) over BVP. Deze theoretische kennis laat zich samenvatten als:

2013, Versnellingstafel 3 'Partnerselectie en gewenste competenties (jezelf/partner)' Denken in stappen

- **Stap 0 Initiatief fase**
  Filosofie volledig te onderschrijven. Strategisch kader opstellen. kernteam te benoemen.
- **Stap 1 Voorbereidingsfase**
  Opstelling project doelstelling. Bepalen welke strategische partners men zoekt. Opstelling planning. Opstellen wegingsfactoren. Opstellen kerndocument met projectscope. Bepalen uitvraag methodiek. . Hierbij speelt de zogenaamde dominante informatie een cruciale rol, d.w.z. dat slechts prestaties die kritiek zijn voor het slagen van het project SMART worden geformuleerd. Geen overige eisen, geen oplossingen of bestekken.
- **Stap 2 Uitvraag**
  De markt informeren aan de hand van de uitvraag. Informatie bijeenkomst beleggen. Geïnteresseerden triggeren om met een eigen product (oplossingen) te komen. Informeren over de wegingsfactoren en de verdere planning.
- **Stap 3 Beoordelingsfase**
  Aanbiedingen beoordelen op de gestelde wegingsfactoren. Een longlist maken(bv 12 aanbieders). Aanbieders voorstel laten presenteren. Extra filters toepassen. Interviews. De drie meest passende aanbieders uit laten werken. Opnieuw en uitputtend laten presenteren aan het kernteam. Afgevallen aanbieders passend vergoeden.
- **Stap 4 Concretiseringsfase**
  Eerste project. Partijen moet proactief en niet reactief handelen. Partner moet aangeven wanneer hij wat van opdrachtgever nodig heeft. Partner heeft de kans verrassingen voor de tijdens het proces aan te geven. Partner dient van A tot Z te plannen inclusief alle details. Elimineren alle risico's. Toepassen van alle kansen. Technische aspecten van het project. Transparantie tonen. Hierna wordt de opdracht verstrekt.
- **Stap 5 Uitvoeringsfase**
  Wekelijks gerapporteerd. Periodieke meting van de overeengekomen KPI's. Periodiek geëvalueerd.
- **Stap 6 Evaluatie en conclusie**
  Gehele project inclusief voorbereidingsfase evalueren. Leermomenten vaststellen.

2014, Versnellingstafel 3 'Prestatie inkoop (Beste Value Procurement)'

- **Bezoek een training of lezing** op het gebied van BVP of lees u in
- **Maak gebruik van ervaringsdeskundigen/experts**
- **Selecteer 'gewoon' een project**

Bekijk welke inkooptrajecten (selectie op meerwaarde, bijvoorbeeld ketensamenwerkingsprojecten en/of éénmalige projecten op meerwaarde) uitdagend genoeg zijn en waarbij u de leverancier 'ruimte' wilt geven om met de beste oplossing te komen. De uitdaging hoeft zeker niet de omvang van het project te zijn. Wel moet het een vraag betreffen waarbij de aanbieder zich kan onderscheiden op het gebied van risicobeheersing en toegevoegde waarde.

- **Zoek interne en externe medestanders en ambassadeurs.** Dit vergroot het draagvlak en de kans op succes. De eerste overtuigde medestanders zijn wij als versnellingstafel deelnemers.

- **Leer en maak gebruik van de zeer uitgebreide BVP ervaringen in de GWW sector.** Maak gebruik van de 'gebaande paden', Zorg dat de inkoopbegeleiding ervaren is met BVP. En laat de interne betrokken (en bijvoorbeeld de inkoopfunctionaris) het interne projectteam en de leveranciers trainen (de opleidingsbijeenkomst).
- **Just do it!**

Sjoerd Posthuma over 'Best Value Procurement'

- **Filosofie**

Expert herkennen. Minimaliseren van risico's vanaf het begin, door te monitoren. De expert de vrijheid geven. Dominante informatie op het juiste moment. Invloed van bepalen minimale eisen, door opdrachtgever. BVP gaat over transitie.

- **Methodiek**

Voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en Uitvoeringsfase.

- **Hoe nu verder**

Formuleren doelstelling. Opdracht formulering. Voorselectie. Uitnodigen van potentiele ketenpartners. Kenmerken van een expert herkennen.

"Bij BVP ben je geen tegenstanders maar medestanders van elkaar. Als inkoper werk je samen met leveranciers die hun vak verstaan en maak je gebruik van hun vakmanschap." (Sjoerd Posthuma, 19 maart 2013, Groningen tijdens een bijeenkomst over innovatieve vormen van aanbesteden en innovatieve contractvormen in de infrasector.)

Blijf niet hangen in de waan van de dag. Het komt neer op deze vraag: 'Waarom heb je geen tijd om dingen te doen, maar wel tijd om ze dubbel te doen?'

Wees een expert. Kijk in de toekomst. Maak de zaken simpeler. Minimaliseer de communicatie. Maar werk vooral transparant en op basis van vertrouwen.

3. TOEPASSING OP EEN PRAKTIJK CASE (PROJECT / PILOT)

Belangrijke kernwaardes voor Wonen Limburg in het selectie- en samenwerkingsproces van 'Samen anders, samen beter':

- Jouw probleem is mijn probleem
- Neem verantwoordelijkheid
- Bespreek (mogelijke) problemen en conflicten
- Wees actief en continu op zoek naar verbetering en innovatie (product, proces)
- Ga actief op zoek naar dingen die je anders kunt doen
- Wees zichtbaar
- Wees aanspreekbaar
- Geef vertrouwen aan elkaar
- Zoek naar oplossingen, niet naar schuldigen
- Gedraag je open en transparant
- Werk verbindend

WAT WIL WONEN LIMBURG BEREIKEN MET KETENSAMENWERKING?

Voor de gebruiker

- De gebruiker staat centraal (ook in beleving van de woon-/ leefomgeving)
- Wonen Limburg levert maximale gebruikerstevredenheid in een financieel gezonde omgeving
- Voor visitatie / klanttevredenheid scoren we een 8

Voor de organisatie

- Wonen Limburg is een corporatie die vastgoed niet als doel ziet, maar als middel om de doelgroep een passend thuis te bieden
- Wonen Limburg stuurt op woonlasten
- Wonen Limburg staat in de top 10 van aantrekkelijke werkgevers in Limburg

Doelmatigheid

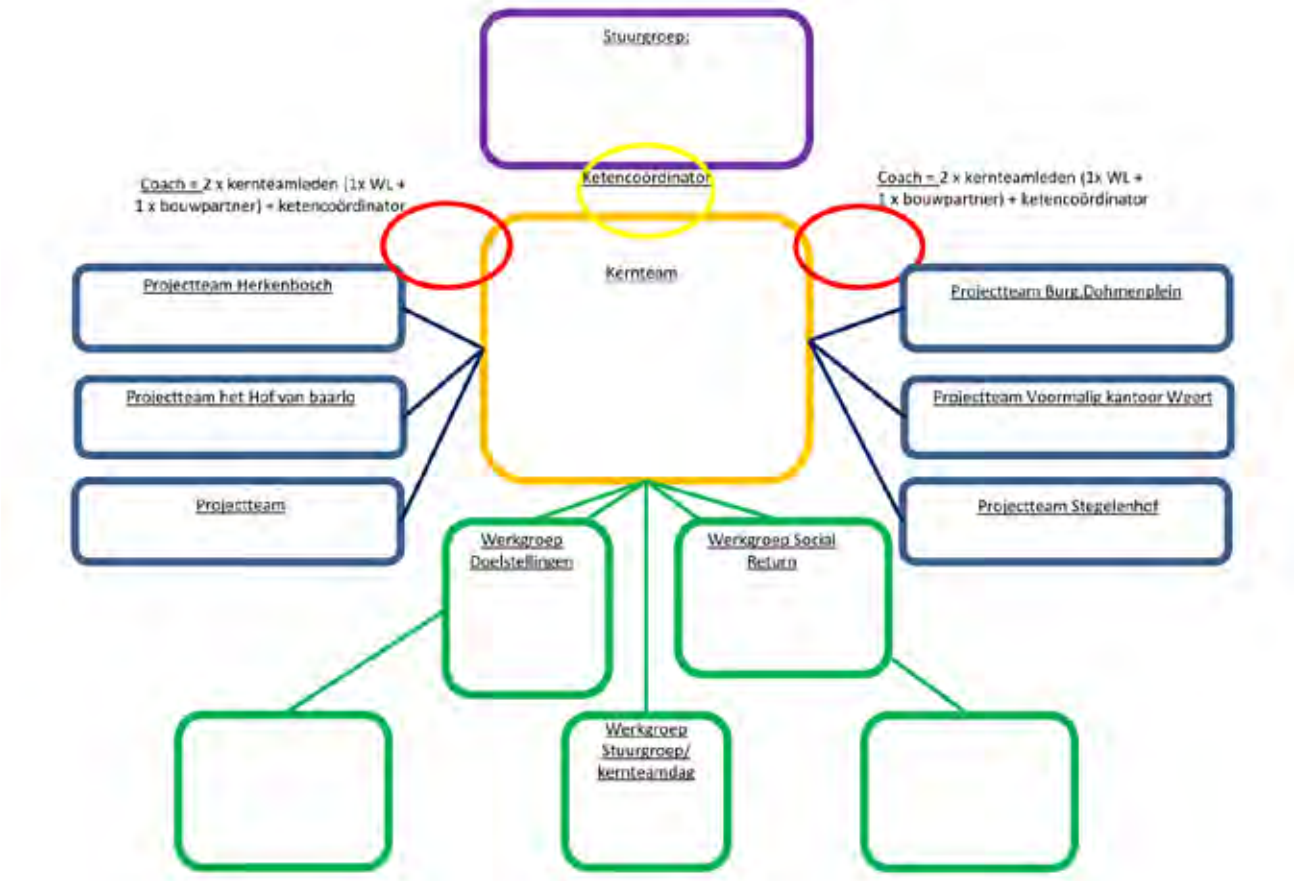
- Innovatie in producten en diensten, en in samenwerking en organisatie waarin nieuwe paden echt zijn betreden en oude losgelaten
- Kwaliteit, efficiency en zelfstandigheid van de dienstverlening evenals de interne ketensamenwerking is op orde
- Wonen Limburg staat in de top

4. REFLECTIE EN LEERPUNTEN (OP ERVARING EN THEORIE)

Flyer 'Samen anders, samen beter'

Doelstellingen ketensamenwerking nieuwbouw- en transformatieprojecten (t.o.v. nulmeting traditioneel)						
Geld	Traditioneel (nulmeting)	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5
Stichtingskosten	100%	90%	90%	85%	80%	80%
Onderhoudslasten (incl.NPO) - nieuwbouw	1100	850	850	850	850	850
Onderhoudslasten (incl. NPO) - renovatie / transformatie *(niet zijnde energieprojecten)*	1280	1230	1180	1100	950	850
Tijd						
Doorlooptijd/planning - nieuwbouw	100%	80%	75%	70%	65%	60%
Doorlooptijd/planning - grootschalige renovatie	100%	70%	60%	50%	45%	40%
Medewerkers						
Teamtevredenheid	6	7	8	9	9	9
Kwaliteit teamleden	(n.t.b.)					100%
Klanttevredenheid						
Kwaliteit dienstverlening bouwer en partners	7	8	8	9	9	9
Tevredenheid woning/woonomgeving	8	8	9	9	9	9
Energielasten	(n.t.b.)	neutraal	neutraal	neutraal	neutraal	neutraal
Productkwaliteit						
Oplevergebreken volgens huurder (of koper)	5	4	3	2	1	1
Oplevergebreken aannemer - Wonen Limburg *(zonder vooropname of overschrijding opleverdatum)*	5	4	3	2	1	0
Aantal klachten per woning in jaar 1 na oplevering *(niet zijnde oplevergebrek, maar officieel ingediende klacht)*	(n.t.b.)	1	1	0	0	0

Doelen 'Samen anders, samen beter'



Organisatiestructuur 'Samen anders, samen beter'

In het vervolg spreken we in plaats van Best Value Procurement (BVP) liever van Best Value, omdat BVP veelal refereert aan selectie en uitvoering van een project, en niet zozeer aan een langdurige project overstijgende (keten)samenwerking, die ook het inkoopproces overstijgt. Omdat veel kenmerken van Best Value synchroon lopen met kenmerken van de Best Value Procurement theorie, en hiervan de kenmerken(en Do's/Dont'ts) beschreven zijn, wordt verder de afkorting BVP gebruikt (als afkorting voor Best Value).

Bij de bestudeerde praktijkcase van Wonen Limburg is de insteek wel degelijk project overstijgend en langdurig van

aard. Samenwerking voor langere tijd tussen strategische partners. Hierbij is Wonen Limburg de opdrachtgever (=OG) en zijn de aannemers Jongen en Van Wijnen (JW) de opdrachtnemers (=ON). Samen vormen zij de strategische partners in een samenwerkingsverband tijdens de concretiseringsfase en uitvoeringsfase van het BVP-proces.

Hoewel bij de uitvraag en partnerselectie door Wonen Limburg geen formeel BVP-traject doorlopen is, bevatte het wel een aantal BVP-kenmerken.
BVP kent zoals gezegd vier kernfasen: voorbereiding, beoordeling, concretisering en uitvoering.

REFLECTIE OP FASE 1 EN 2

De voorbereiding van de uitvraag is grondig gedaan door Wonen Limburg, waarbij de potentiële partners en ketens, een grondig selectieproces moesten doorlopen in een aantal fasen.
De nadruk lag op kwaliteit, je meerwaarde, de gezamenlijke meerwaarde.
Wonen Limburg heeft heel duidelijk kunnen maken (geheel transparant en eenduidig) waar ze van zijn (dit is een belangrijk BVP onderdeel), zodat de aanbieders een helder beeld hiervan hadden.
Dit is tot uiting gekomen in alle onderdelen van de uitvraag:

- Doelstellingen, visie en organisatiekenmerken en verwachtingen in dezen van partners.
- De 30 vragen, longlist voor eerste selectie.
- De project uitwerkingen, om dominante info en kenmerken boven water te krijgen (zoals BVP voorschrijft).
- Het bedrijfsbezoek en de 2 slotpresentaties, te vergelijken met de interviews van BVP.

In hoeverre de prijs heeft meegeteld is niet duidelijk geweest gedurende het gehele proces tot en na keuze. Ook is gekozen voor presentaties i.p.v. interviews. We ontdekken dat een duidelijke structuur ontbreekt waarmee ze hadden kunnen doorgronden in hoeverre ketensamenwerking en het geloof (de 'Why' van je organisatie) is doorgedrongen in meerdere lagen van de organisatie.

REFLECTIE OP FASE 3 EN FASE 4: CONCRETISERING EN UITVOERING

In het ketensamenwerkingsrapport van 2014 "prestatie inkoop en partnerselectie (BVP), tafel 3" is al geconstateerd dat BVP fase 3 (concretiseringsfase) en fase 4 (uitvoeringsfase) sterk bepalend zijn voor het succes. En dat ze van invloed zijn op in hoeverre doelstellingen worden gehaald en een daadwerkelijke samenwerking en lerend netwerk ontstaat.

Door Wonen Limburg en JW is veel aandacht besteed naast de formele structuur van de samenwerking (zie organisatieschema hierboven) aan de zachte kant van de samenwerking. Belangrijk om tot een hecht team te komen is de samenstelling van het team en het karakter en de houding van de teamleden. Zowel op coördinerend, richtinggevend als op uitvoerend niveau. Vanwege het belang nogmaals: Zeer belangrijk is hierbij de zachte kant van de samenwerking (Zie bijlage "De zachte kant van samenwerking", geschreven door deelnemers aan de ketensamenwerking bij Wonen Limburg).
De teamleden en onze tafel achten deze 'zachte' kant essentieel voor de realiseren van de WIN-WIN bij de doelstellingen. Dit omdat vertrouwen, aanvaarding van expertise, kennisdeling, teamspirit, pro-activiteit essentieel is om steeds te verbeteren en tot een gedragen doel te komen.

Selecteren van een organisatie a.d.h.v. 'harde' aspecten = geschikte kandidaten

Selecteren van een organisatie a.d.h.v. 'zachte' aspecten = daadwerkelijk een team vormen

Volgens de BVP-theorie (Bron Sjoerd Posthuma) kent de concretiseringsfase navolgende kenmerken:

- Beoogd opdrachtnemer komt met een plan met prestaties
- Plan behelst planning
- Risico's worden gemitigeerd
- OG koopt het plan, niet het resultaat

Op basis van dit plan gaan OG en ON aan de slag, waarbij:

- ON proactief kan handelen i.p.v. reactief, dus veel vrijheid krijgt bij keuze van de oplossing
- Maar ON wel precies aangeeft wat hij levert
- ON aangeeft wat hij precies wanneer verwacht van OG

en hem daarop aanspreekt.

Omdat bij Wonen Limburg gekozen is voor een kernteam bestaande uit mensen van Wonen Limburg , Jongen en Van Wijnen dat de geformuleerde doelstellingen van de uitvraag zo goed mogelijk moet realiseren, is dit kernteam strikt gezien te beschouwen als de ON. Hierin zit natuurlijk de complexiteit dat dit mensen uit drie organisaties zijn, waarbij iedere onderneming eigen doelstellingen heeft als bedrijf, die strijdig kunnen zijn voor de samenwerking. Daarbij heeft ieder bedrijf zijn eigen cultuur, manier van werken en historie.

De opdracht voor het kernteam is pittig, want er zijn ambitieuze doelstellingen geformuleerd die soms strijdig lijken. Doelstellingen op het gebied van:

- Lagere eenheidskosten bij nieuwbouw en renovatie
- Een hogere bewonerstevredenheid
- Kwalitatief bij de betere realisaties (zowel bij nieuwbouw als renovatie)
- Betere teamtevredenheid

Om meer inzicht te krijgen in de 'BVP' van 'Samen anders, samen beter' hebben wij interviews gehad met de kernteamleden die deze doelstellingen moeten realiseren en gesproken met een van de stuurgroep leden.

Dit heeft ons navolgende inzichten verschaft:

DOELSTELLINGEN

- De doelstellingen mogen ambitieus worden geformuleerd, maar begin klein.
- De doelstellingen moeten voldoende WIN-WIN worden geformuleerd, voor zowel klant (OG) als leverancier (ON).
- De kernbetrokkenen zowel aan klant- als leveranciers-zijde moeten eenduidigheid hebben over de doelstellingen en liefst ook een gelijke rangschikking in prioriteit geven als er een aantal doelstellingen geformuleerd is.

TEAM

- Besteed direct in het begin aandacht aan de teamsamenstelling en zorg dat hier kundige mensen in zitten die elkaar iets gunnen, maar ook gezond zakelijk zijn. Besteed hier voldoende aandacht aan, organiseer teambuildingssessies met de kernbetrokkenen, zowel bij de sturende als de uitvoerende krachten.
- Hou het lekker praktisch en dicht bij de werkvloer. Hou de organisatie simpel. Ingewikkelde structuren en modellen, ingewikkelde communicatie werken belemmerend.
- Geeft het proces de tijd, maar houd een scherpe agenda aan.
- Vier je successen gezamenlijk.
- Gun elkaar iets, motiveer, leer van best practices.

VERTROUWEN

- Binnen de deelnemende organisaties moet de top de manier van werken en de consequenties (pro)-actief ondersteunen. En uitdragen in de eigen organisatie. En het kernteam de ruimte geven om te beslissen en dit faciliteren. Onhaalbaar geachte doelen (laten) bijstellen. (Mits goede argumenten).
- De mate van WIN-WIN en faciliterende houding vanuit de top is essentieel om de ketensamenwerking goed te laten functioneren
- Zorg dat het kernteam voldoende wordt ondersteund in de eigen organisatie(s) en voldoende beslisbevoegdheid heeft, want vaak moet tegen de ingesleten historische heilige huisjes bij collega's worden 'gevochten'.

KENNIS

- Als je BVP formeel wilt toepassen bij ketenvorming of -uitbreiding, zorg dan voor een gedegen en gedragen kennis bij alle kernspelers.
- Kernteamleden moeten voldoende tijd en middelen krijgen om het programma uit te voeren. Het is moeilijk om dit soort nieuwe trajecten snel en goed naast dagelijkse werkzaamheden uit te voeren.

PROJECTEN

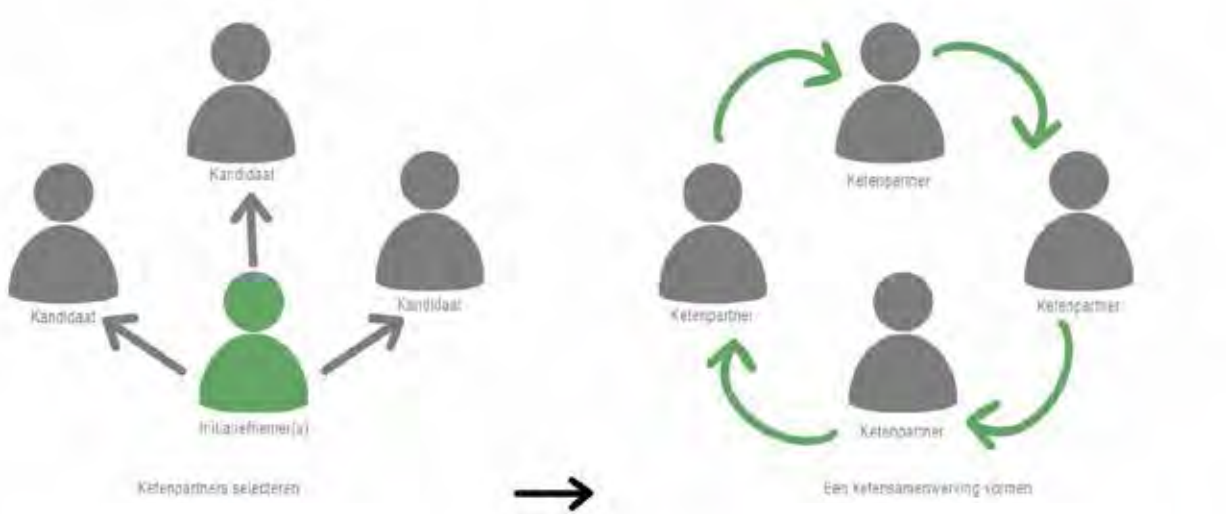
- Start zo snel mogelijk met concrete projecten. Dit motiveert en geeft richting.
- Begin "from scratch"; met projecten die nog moeten starten, inbreken in bestaande projecten geeft veel ruis en onrust.

VERVOLG: ANDERE KETENPARTNERS SELECTEREN EN BVP

Bij Wonen Limburg is nu een kernteam van opdrachtgever en twee aannemers. Het realiseren van projecten is nu gestart. Daarbij zijn andere bouwpartijen nodig. De keten kan dus eventueel worden uitgebreid.

Hierbij kan een aantal elementen van BVP zeer behulpzaam zijn.

Liefst komt er dan één gezamenlijke (aanpak van de) uitvraag vanuit het kernteam:



Start van de keten *De keten verder uitbreiden*

- Methode van selecteren
- Voor welke type bouwpartners wel/niet
- Consensus over uitvraag
- Wie beslist over nieuwe partners en hoe is de keuze beargumenteerd.
  (pas op met keuze puur op ervaring en chemie uit het verleden. Dit is natuurlijk wel belangrijk, maar het gevaar is dat BV meer 'Boeren Verstand selecteren' wordt.)

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het succes van de Best Value aanpak hangt samen met de complexiteit van de opgave. Is er voldoende opdrachtgeversrisico's waarop potentiële opdrachtnemers zich kunnen onderscheiden? Daarnaast is de mate waarin functioneel kan worden uitgevraagd essentieel. Hoe meer onderscheidend vermogen, hoe beter. Belangrijkste is dat de opdrachtgever bereid is om los te laten (te vertrouwen) en de expert een daadwerkelijke bijdrage te laten leveren aan zijn vraagstuk. Minimaliseren van toetsing (geen bestek van 100 pag.) en juiste houding en gedrag tonen. De opdrachtnemer aan de andere kant moet bereid zijn om zijn vakmanschap te tonen en zijn prestaties transparant te maken.

- Best Value Procurement is een prima geobjectiveerde methode om (complexe) inkoopvraagstukken goed scherp te formuleren en een zo goed mogelijke leverancierskeuze te maken. Daarnaast om een goed dossier te hebben voor opdrachtgever en opdrachtnemer, waardoor de kans op een succesvolle uitvoering groter is en de kans op verrassingen tijdens het realisatieproces kleiner wordt.

In strikte zin bestaat er wel bij BVP een duidelijke opdrachtgevers-opdrachtnemers relatie. Het is dus een selectie methode die niet uitsluitend tot doel heeft een partnerrelatie of ketensamenwerking op te bouwen.

- BVP kan echter ook goed gebruikt worden bij ketensamenwerking en in situaties waarbij voor lange termijn een partnerrelatie tussen klant en leverancier wordt nagestreefd. Hierbij is dan sprake van een lerende hybride organisatie, een gezamenlijk (uitvoering)team met mensen van opdrachtgever en opdrachtnemer. Die samen op basis van afgesproken doelen en uitgangspunten een structurele verbetering gaan doorvoeren, als het ware een nieuw product ontwikkelen. Wij hebben dit proces aangeduid met Best Value, omdat dit project- en inkoop overstijgend is. Omdat we toch het woord 'Procurement' (er is tenslotte wel sprake van 'inkoop van kwaliteit') missen in deze term willen we een nieuw begrip introduceren. 'Best Value Cooperation'.

- Bij fase 1 en 2 van Best Value (voorbereiding en beoordeling partners) kan het best gebruik gemaakt worden van de formele aspecten van de BVP-methode (dominante info, SMART- uitvraag, internviews, kansendossier, risicodossier etc..). Hierbij is het essentieel dat er voldoende WIN-WIN aspecten voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer zijn.

- Cruciaal voor het slagen in de concretiseringsfase en uitvoeringsfase (fase 3 en 4) van best value zijn de 'zachte elementen':
  - De teamsamenstelling, dus teamselectie op basis van karakters die passen bij Best Value.
- De cultuur bij de samenwerking, vertrouwen, professionaliteit, co-operatie.

- De geformuleerde WIN-WIN moet nog eens worden getoetst door het uitvoeringsteam en als haalbaar en motiverend worden gezien, zo nodig herijkt.
- Zorg ervoor dat Best Value niet te academisch, formeel en ingewikkeld wordt opgezet. (maar Best Value aan de keukentafel als het ware, dus laagdrempelig en snel in de communicatie, op basis van vertrouwen en gezonde discussie, met voldoende ruimte in tijd en handelen voor het uitvoerend team, korte lijnen)
- Vanuit de top van deelnemende partijen voldoende en eenduidige steun aan het uitvoerend team en goed professioneel contact met het uitvoerend team.
- Just-do it, begin klein, vier je successen, verbeter stap-voor-stap.

- 'Houd het einddoel goed in zicht. Daag het uitvoerend team uit tot constante verbetering.

- Ketenuitbreiding: Bekijk goed welke processen dermate kritisch zijn dat ze zich lenen voor Best Value, en voer dan Best Value door in de hele keten van benodigde experts om de doelstellingen te halen (met welke andere partijen moet het kernteam worden uitgebreid, waarom?).

- Best Value is een methode, geen doel op zich bij partnerselectie en ketensamenwerking

Met dank aan Wonen Limburg en het 'Samen anders, samen beter team'. In het bijzonder aan: Stephan Zeegers, Bob Jongen en Pierre Bergmans van Bouwbedrijf Jongen. Raymond Vaessen en Fred Hartmans van Van Wijnen. Edwin Bruls van Wonen Limburg.

6. BRONVERMELDING

'De 10 grootste misvattingen over best value procurement'
Wiebe Witteveen en Jeroen van de Rijt

'Best Value Procurement: oplossing of truc?'
door: Fred van der Molen

'En nu doorpakken . Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector.'
Andre Nijhof, Edgar Karssing, Raoul Wirtz en Theo de Bruijn

'Beste Vlaue Procurement aan banden?'
Mr. Tjinta Terlien

'Gunnen op basis van kwaliteit: meerwaarde voor minder geld'

Ing. Jelle Wenselaar

Sjoerd Posthuma, Diverse publicaties

DRS. Ing. Marcel Noordhuis Diverse publicaties

Gerco J. Rietveld Nieuwe tijden ? Nieuw Paradigma !

Dynamisch verdienmodel 2015

November 2015

VERSNELLINGSTAFEL 5

Voorzitter:

Gaston Gehlen	Gehlen Zonwering B.v.

Leden:

Hugo Krewinkel	Bouwontwikkeling Jongen
Nadja van Es	Janssen de Jong Projectontwikkeling B.V.
Martijn van Gemert	Van Gemert Installatiegroep B.V.
Elianne Demolin	Centre of Expertise NEBER
Pim Feijen	Ingenieursburo Palte
Remco Brave	Smeets Groep B.V.
Jamaick Ruijters	Jac Ruyters Groep
Ben Wolters	Kernarchitecten
Elly Pansier	Wonen Limburg

Coach:

Ferry van Wilgenburg	Adviseur/trainer duurzame ketensamenwerking

1. INTRODUCTIE VAN HET THEMA

Naar welke type vraagstuk kijkt de versnellingstafel (omschrijving thema)? Wat is het doel (waarom dit thema)? Wat is de probleemstelling? Wat is de scope (wat past wel/niet binnen dit thema)?

Bent u het ook zo beu dat een bouwtraject vaak langer duurt dan gepland, duurder uitvalt, dat er zaken niet blijken te kloppen bij oplevering en dat partijen daar dan elkaar de schuld van geven? Wij ook! Dat is precies de reden waarom wij ons verdiept hebben in ketensamenwerking met een dynamisch verdienmodel. Binnen onze keten wordt echt samengewerkt middels een transparant en dynamisch verdienmodel.

De opdrachtgever is partner in de keten samen met de ontwikkelaar, de aannemer, de architect, de adviseurs, de installateur en alle andere partijen die nodig zijn om een project tot een succes te maken. Elke stap in het proces wordt gezamenlijk gepland en risico's worden vooraf met elkaar gedeeld. Gezamenlijk werken aan een beter eindresultaat voor de opdrachtgever, waarbij de totale doorlooptijd korter is en de investering voor de opdrachtgever lager is en waarbij de ketenpartners een acceptabelere winstmarge maken dan bij een traditioneel bouwproces, dat is ons doel.

2. BESCHIKBARE KENNIS UIT PRAKTIJK EN THEORIE

Hoe pakken de deelnemers van de versnellingstafels het vraagstuk aan vanuit hun eigen ervaringen en kennis? Welke kennis is al beschikbaar / wat zegt de beschikbare ketensamenwerking-theorie over de aanpak van het vraagstuk?

2.1. PROBLEEMSTELLING

Onze werkgroep heeft als een van de eerst acties gebrainstormd over de precieze probleemstelling van onze tafel. Daarbij zijn door de individuele deelnemers de volgende probleemstellingen geformuleerd:

A) We zoeken naar een werkwijze waarmee de producten in de (bouw)keten slimmer, sneller en goedkoper worden en waarbij de samenwerkingspartners toch een reële prijs voor hun bijdrage aan het product krijgen. Als de bijdrage "extra slim" is waardoor gezamenlijk gecalculeerde risico's zich niet voordoen of het product goedkoper wordt dan geraamd, profiteren partijen daarvan naar rato van hun draagkracht op het risico. Partijen zijn opdrachtgever, aannemer en adviseurs. Pure leveranciers zijn geen onderdeel van het business model, dat is pure inkoop.

B) We willen een model ontwikkelen waarmee partijen een reële prijs krijgen voor hun werkzaamheden die worden verricht middels ketensamenwerking in (bouw)projecten of processen, waar slimmer, sneller en goedkoper doelstellingen zijn.

C) We willen een model opzetten waardoor we door slimme oplossingen van de ketenpartners komen tot een goedkopere prijsstelling, waarbij in de ontwikkelings-, bouw- en onderhoudsfase geen meer en minderprijzen berekend zullen worden. Dit betekent dat de risico's maar ook de winst in deze fasen opgepakt dienen te worden door de ketenpartners onderling naar rato van inbreng (financieel en arbeid) van de verschillende ketenpartners.

D) Het creëren van een proces waarin de "haal en breng plicht" centraal staat, waarin rollen van ketenpartners kunnen veranderen en waarin overstijgend wordt gedacht. Aan de hand hiervan een verdienmodel bedenken waarvan de ABC-methode de basisgedachte is.

Onderliggende vraag:
Richten we ons op het uitvoeringsproces, het ontwerp- + uitvoeringsproces of het geheel ontwikkeltraject (inclusief bijbehorende risico's)?

De hiervoor genoemde stellingen zijn in de groep besproken en hebben tot de volgende probleemstelling voor onze versnellingstafel geleid:

De Nederlandse bouw kenmerkt zich traditioneel door een hoge mate van specialisatie zodat er voor de realisatie van een bouwwerk vele verschillende organisaties nodig zijn terwijl er tegelijkertijd een sterke focus ligt op het optimaliseren van de 'eigen' prestatie. De diverse taken in het bouwproces worden verdeeld en iedere organisatie focust zich voornamelijk op de taken die aan hen toegewezen zijn. Vanwege het feit dat partijen ook alleen maar voor het uitvoeren van die 'eigen' taken worden beloond, is er nauwelijks stimulans om met ideeën te komen die er voor zouden kunnen zorgen dat andere partijen in de bouwketen, of de bouwketen als geheel, beter gaat functioneren. Eventuele tekortkomingen die niet direct bij de taakopvatting van de betrokken organisatie behoren, worden zoveel mogelijk doorgeschoven naar andere partijen in de keten. Een ander verdienmodel zou in onze ogen een oplossing kunnen bieden voor deze ongewenste situatie.

Onze probleemstelling luidt daarom als volgt:
Het ontwikkelen van een (dynamisch) verdienmodel dat zorgt voor een zodanige incentive (stimulans, prikkel) waardoor iedere ketenpartner zich maximaal betrokken voelt om met ideeën/oplossingen te komen die ervoor zorgen dat andere partijen in de bouwketen, of de bouwketen als geheel beter gaat functioneren. Met beter functioneren wordt hier bedoeld het verbeteren van prestaties op tijd, geld, kwaliteit (tevredenheid) en continuïteit.
Hierbij geldt dat:

- alleen partijen die van substantiële toegevoegde waarde zijn, worden meegenomen in het verdienmodel;
- het model moet resulteren in een transparante kostprijs en winstpercentage per deelnemer;
- iedere partner een kostprijs verdient (met als uitgangspunt de abc-costing)
- In het model vooraf de risico's inzichtelijk en kwantificeerbaar te worden gemaakt;
- het model praktisch moet toepasbaar zijn;
- het model wordt getoetst door de toepassing in de casus van Servatius (indien tijdig aangereikt).

2.2. WERKEN ALSOF WE "ÉÉN BEDRIJF" ZIJN.

Tijdens de aftrapbijeenkomst van het Platform Ketensamenwerking Zuid (nov. '14), heeft de Knaapen Groep uit Eindhoven toegelicht welke kennis zij afgelopen jaren opgedaan hebben op het gebied van ketensamenwerking. Als prijswinnaar van de Supply Chain Award 2014 delen zij deze kennis en zijn zij tevens bereid andere partijen met hun gedachtengoed op weg te helpen. De presentatie van de Knaapen Groep heeft ons geïnspireerd om hun procesbegeleider, Dirk Zuiderveld, uit te nodigen om een nadere toelichting te geven op de zakelijke kant van de samenwerking van de Knaapen Groep met haar ketenpartners.

Dirk heeft aangegeven dat we bij ketensamenwerking met elkaar willen functioneren alsof we "één bedrijf" zijn. Er kan daarom niet met, ondoorzichtige bruto-prijzen gewerkt worden maar er moet gewerkt worden met werkelijke kosten (uurlonen) en alleen van toepassing zijnde AK op activiteiten. Om de kostprijs + van toepassing zijnde AK helder te krijgen, wordt er gebruik gemaakt van de Activity-based costing methode.

2.3. ACTIVITY-BASED COSTING

ABC-costing is een manier om realistische indirecte kosten aan producten en diensten toe te wijzen (in plaats van het gebruik van discutabele percentages). Het is met behulp van ABC-costing mogelijk inzicht te krijgen in de producten met veel overhead zodat vervolgens gezocht kan worden naar manieren om deze kosten te verminderen. Directe arbeid en materiaalkosten zijn vrij eenvoudig toe te wijzen aan producten, maar het is moeilijker om indirecte kosten goed in de kostprijs van een product op te nemen.

2.4. UURLOON EN AK

Naar aanleiding van de presentatie van Dirk Zuiderveld hebben we een model opgezet, waarbij kosten uitgesplitst worden in de kolommen: arbeid, materiaal, materieel en risico's. Dit model is (voor zover mogelijk) per tafellaar ingevuld voor zijn/haar eigen onderdeel.

Tijdens de bespreking van de invulformulieren kwam naar voren dat niet elke aanwezige de eigen kostprijs kent. Soms

gewoonweg omdat bepaalde gegevens niet gedetailleerd berekend worden binnen de organisatie, een 2e reden was omdat niet elke organisatie deze informatie beschikbaar wilde stellen. De noodzaak om de kostprijs te kennen verschilde ook sterk per tafellaar, afhankelijk van concurrentiepositie, soort projecten etc.

2.5. RISICO'S

Naast het onder 2.4 genoemde model over uurloon en AK is er een 2e thema uitgewerkt met het onderwerp "Risico's". Per discipline zijn de risico's in beeld gebracht met als doel om deze met elkaar te delen zodat deze besproken en financieel vertaald kunnen worden. Ook is er gekeken naar slimme manier van samenwerking tussen de disciplines, bijv. de loodgieter helpt de tegelzetter met voorsmeren (Lean Planning).

Bij ketensamenwerking ga je in overleg in hoeverre je van tevoren de risico's onderzocht wil hebben of dat de ketenpartner bij tegenvallers aanspraak kan maken op de risico-pot.
Uitkering uit de risico-pot wordt in gezamenlijk overleg besloten tussen de ketenpartners in een stuurgroepoverleg. De risico-pot kan beheerd worden door de opdrachtgever, of iemand die hiervoor aangewezen wordt, bijvoorbeeld een externe adviseur.
Idealiter dient de risico-pot als een beloningsinstrument voor bijv. innovaties of een extra winstuitkering.

3. TOEPASSING IN DE PRAKTIJK

Beschrijving van de specifieke case. Hoe speelt de probleemstelling van de versnellingstafel binnen deze case? Hoe is het probleem aangepakt bij deze case? Hoe kan het probleem worden opgelost binnen de case? Welke keuzes zijn er uiteindelijk genomen? Waarom?

3.1 ABC-COSTING

De verhouding tussen dienstverlener en opdrachtgever wordt in principe bepaald door de factoren 'prijs' en 'prestatie' en dan met name de verhouding tussen die twee. De factor 'prijs' is bij de dienstverlener behalve op de marktsituatie meestal ook gebaseerd op de hoogte van de kosten en de gewenste winstmarge. Aangezien een leverancier vaak niet één product/ dienst, maar meerdere producten/ diensten maakt en aanbiedt, is het voor hem belangrijk om te weten welke kosten in welke mate kunnen worden toegerekend aan zijn producten/ diensten.

Traditionele kostprijscalculatiemethoden gaan uit van de basisgedachte dat producten kosten veroorzaken. Daarom wordt daarin gezocht naar aspecten van het product die kosten zouden veroorzaken (bijvoorbeeld verbruik van materiaal, arbeid en machine-uren). Alle overige kosten worden vervolgens via deze aspecten aan producten doorbelast. Impliciet wordt hiermee verondersteld dat deze kosten proportioneel met het verbruik van de gekozen aspecten stijgen of dalen. In de praktijk gaat dit echter meestal niet op.

Activity Based Costing (afgekort ABC) gaat uit van de basisgedachte dat niet producten, maar activiteiten kosten veroorzaken. Kosten worden dan ook eerst gerelateerd aan de activiteiten die nodig zijn om de producten voort te brengen en er wordt gezocht naar aspecten van de activiteit (en niet het product) als kostenoorzaak (cost driver). Pas in tweede instantie worden de kosten van activiteiten toegerekend aan producten, in dit geval het materiaal en materieel dat benodigd is voor het desbetreffende project (zie kolom 2 in het dynamisch kostenmodel).
Waarom ABC-Costing in de keten?

- De kosteninformatie per product kan op een meer betrouwbare, transparante en nauwkeurige wijze worden bepaald;
- de tussenstap via activiteiten is een belangrijk aanknopingspunt voor kostenbeheersing, omdat de activiteiten het aanknopingspunt zijn voor sturing en beheersing van het proces.
- alleen door een zo goed mogelijke toerekening van de kosten kunnen precieze calculaties worden gemaakt die tot beter bruikbare kostprijsinformatie leiden en daarmee tot betere beslissingen. Dat betekent dat de processen en activiteiten binnen bedrijven maar ook binnen de keten transparant moeten worden gemaakt.

Wat vraagt ABC-Costing van de ketenpartners?

- Denken en werken als één bedrijf, ook bij het in kaart brengen van de kosten;
- openheid in directe en indirecte kosten.

3.2 TOELICHTING BIJ DYNAMISCH KOSTENMODEL (ZIE PAGINA 52)

Dynamisch Kostenmodel

Aan de hand van de ABC-Costing methodiek wordt per project1 per fase2 en per onderdeel3 bekeken welke activiteiten (werkzaamheden) uitgevoerd dienen te worden. Voor iedere participant in het proces wordt een kostprijs per uur berekend. De kostprijs wordt opgenomen in de kolom "Arbeid" en vermenigvuldigd met de hoeveelheid uren die benodigd zijn voor de desbetreffende activiteit (zie kolom 1, Arbeid).

Uitgangspunten:

- Alle kosten worden betaald, maar wel de échte kosten
- Iedereen krijgt zijn rendement/winst/(incentive)
- In de realisatiefase wordt gewerkt met één contractpartij in verband met eenduidigheid van de rollen en verantwoordelijkheden

Kostensoorten:

1.Arbeid: Netto mangebonden kosten van iedereen die bij het project betrokken is, op basis van discipline. Bijlage: schema bepalen uurtarief

2.Algemene Kosten (AK): "Algemene kosten zijn kosten, die op grond van het ontbreken van een (duidelijke) oorzakelijk verband met de afzonderlijke werken, dan wel uit overweging van praktische doelmatigheid, niet (direct noch indirect) aan de afzonderlijke werken worden toegerekend. Het zij dus kosten die niet direct samenhangen met werken". (bron: VGBouw 2002 en EIB 2005). Per partij wordt een inventarisatie van AK gemaakt, hierin zullen flinke verschillen voorkomen. Niet tot AK behoren bijvoorbeeld: verwervingskosten

De algemene kosten worden als opslag over de directe kosten verrekend. Per branche c.q. discipline is dat in de huidige situatie verschillend, en varieert van : opslag over de loonkosten (adviseurs), gelijkmatige opslag over materiaal- en loonkosten (bouwkundige aannemers), verschillende percentages over materiaal- en loonkosten (installateurs).

De verhouding loon/materiaal kan zelfs per project per discipline flink verschillen. Als de opslagpercentages niet worden bijgesteld bij een loonintensief of materiaalintensief project wordt de kostprijs niet zuiver berekend.
In ons model stellen wij daarom voor om de algemene kosten te verrekenen met een opslag over de loonkosten.

3.Materialen: De materialen worden op basis van inkoopprijs ingebracht, de beste offerte (prijs, maar ook aanvullende aspecten zoals levertijd, verpakking etc.) en zonder opslagen.

4.Materieel: Kosten van direct materieel (zo weinig mogelijk in Algemene Bouwplaats Kosten (ABK), en zonder opslagen. Zoveel mogelijk gekoppeld aan de uitvoering van de directe uitvoering, zo weinig mogelijk in de ABK.

5.Uitvoerings- en procesrisico: Deze risico's worden uit de risicopot betaald. Van te voren moet worden afgesproken wat er gebeurd als deze pot niet toereikend is. Dit heeft ook een relatie met wat er met eventuele winst gebeurd. Als die ontoereikend is, kan het verlies bijvoorbeeld door de opdrachtgever worden betaald. Blijft er over dan is de winst bij die afspraak voor de opdrachtgever. Er kan ook met incentives worden gewerkt.

6.Winst: Ook over de mogelijke winstverdeling dienen vooraf afspraken te worden gemaakt.

7. Niet beïnvloedbare risico's: Deze worden per fase bepaald.

3.3 OMGAAN MET RISICO'S IN DE KETEN

Naast bovenstaand model over uurloon en AK is er een 2e thema uitgewerkt met als onderwerp "Risico's". Door de huidige calculatiewijze is iedere ketenpartner gewend om risico's op te nemen in zijn aanneemsom. Hierdoor krijgt een opdrachtgever geen kale prijs, maar een optelling van diverse risico's, waarvan nog maar de vraag is of al deze risico's daadwerkelijk zullen gaan voorvallen, niet eerlijk dus. Hierdoor ontstaan dus ook dubbeltellingen in risico's, welke we willen uitsluiten.

Om dit te voorkomen stellen wij voor om te werken met een begrotingsmatrix, gebaseerd op
ABC-Costing. In dit model wordt per projectfase en per ketenpartner gevraagd om risico's in beeld te brengen, uitgesplitst in twee typen risico's: Niet beïnvloedbare risico's en Uitvoerings- en procesrisico's. Doel van deze splitsing

DYNAMISCH KOSTENMODEL

PLATFORM KETENSAMENWERKING LIMBURG — **VERSIE** 2.0
VERSNELLINGSTAFEL 2 - DYNAMISCH VERDIENMODEL — **DATUM** 15-10-2015

			ARBEID (incl. AK)				MATERIALEN EN MATERIEEL				UITVOERINGS-PROCESRISICO'S				WINST		TOT.
	fase	*onderdeel*	*hoeveelheid*	*tarief*	*AK*	*subtotaal*	*hoeveelheid*	*eenheid*	*p/e*	*subtotaal*	*risico-onderdeel*	*prijs*	*risicopercentage*	*calculatierisico*	*winstfactor*	*winst*	
A	**PROJECTINITIATIEF**																
		opdrachtgever															
		projectmanagement															
		adviseurs															
		overheid															
	Totaal Projectinitiatief																
B	**PROJECTLOCATIE**																
		aankoop object/locatie															
		overdrachtsbelasting															
		makelaar															
		notaris															
		inmeting															
		milieukundig bodemonderzoek															
		asbestinventarisatie															
	Totaal Projectlocatie																
C	**PROJECTDEFINITIE**																
	LOD 100	opdrachtgever															
		ketenmanagement															
		architect															
		constructeur															
		overige adviseurs															
		kostendeskundige															
		BIM-management															
	LOD 200	opdrachtgever															
		ketenmanagement															
		architect															
		constructeur															
		overige adviseurs															
		kostendeskundige															
		BIM-management															
	LOD 300	opdrachtgever															
		ketenmanagement															
		architect															
		constructeur															
		overige adviseurs															
		kostendeskundige															
		BIM-management															
	Totaal Projectdefinitie																
D	**PROJECTREALISATIE**																
		opdrachtgever															
		adviseurs															
		medewerkers contractpartner															
		hoeveelheden uittrekker															
		administratie															
		werkvoorbereider															
		planner															
		co-makers contractant															
	LOD 400	technisch ontwerp															
		constructieve engineering															
		kostencalculatie															
		contractvorming co-makers															
	realisatie	op basis van stabu code															
	oplevering en nazorg																
		oplevering															
		revisiebescheiden															
		garantiebepalingen															
	Totaal Projectrealisatie																
E	**EXPLOITATIE EN ONDERHOUD**																
		gebruiks- en energiekosten															
		afschrijving															
		onderhoudskosten															
	Totaal Exploitatie en Onderhoud																
	GRAND TOTAAL																

NIET BEÏNVLOEDBARE RISICO

Dynamisch kostenmodel

is om de ketenpartners zoveel mogelijk bewust te maken van elkaars risico, met als doel om zoveel mogelijk van deze risico's op voorhand uit te kunnen sluiten, waardoor het aandeel van risico's in de totale aanneemsom geminimaliseerd wordt en kleiner moet zijn dan in de traditionele samenwerking.

Uitvoerings- en procesrisico's zijn risico's waarvan een ketenpartner op voorhand weet dat deze zouden kunnen plaatsvinden, echter deze zijn moeilijk qua hoogte in te schatten.

Afhankelijk van het soort risico onderscheiden we de volgende risico-strategieën:

- *Vermijden:* Bij een risico met een hoge kans en een hoge impact is de voorgeschreven risicostrategie het vermijden van het risico. Het aangaan van branchevreemde activiteiten blijken bij diverse instellingen grote risico's met zich mee te brengen. Vooral bij een snelle groei van deze activiteiten kan de impact snel toenemen. Het kan in zo'n situatie verstandig zijn om dergelijke activiteit over te dragen aan een andere partij of te verzelfstandigen.
- *Beheersen:* Een risico met een hoge kans op voordoen, terwijl de impact van het individuele incident laag is vraagt om een betere beheersing zodat u de kans op het voordoen kunt verkleinen.
- *Overdragen:* Risico's met een lage kans, maar met een hoge impact dient u over te dragen. In het geval van bijvoorbeeld brandrisico's worden de financiële gevolgen verzekerd bij een verzekeringsmaatschappij, zodat de continuïteit van de instelling niet wordt bedreigd.
- *Accepteren:* Risico's met een lage kans, maar met een hoge impact dient u over te dragen. In het geval van bijvoorbeeld brandrisico's worden de financiële gevolgen verzekerd bij een verzekeringsmaatschappij, zodat de continuïteit van de instelling niet wordt bedreigd.

Casustoepassing (brand):

Vermijden (brandgevaar: houten constructies vervangen door staalconstructies)

Beheersen (brandgevaar: houten constructie brandwerend maken)

Overdragen (brandgevaar: afsluiten van een goede brandverzekering)

Accepteren (brandgevaar: je kiest er bewust voor om geen maatregelen te treffen)

Niet beïnvloedbare risico's zijn risico's die niet door een van de ketenpartners of de keten in zijn geheel te beheersen of weg te nemen zijn.

Uiteindelijk blijven dan alleen de echte niet beïnvloedbare risico's over welke in de risicopot benoemd worden. Deze risico's worden op voorhand benoemd, afgeprijsd en indien deze zich voordoen, wordt dit aangetoond en kan het betreffende aandeel uit de risico-pot uitgekeerd worden.

We stellen hierbij het volgende stappenplan voor:

1. Benoem vanuit de keten één risicopot beheerder (opdrachtgever/ ketenpartner/ extern adviseur);
2. Elke ketenpartner benoemt voor haar eigen onderdeel, voor die projectfases waarin de ketenpartner actief is, binnen het project een aantal risico's;
3. Elke ketenpartner benoemt voor haar eigen onderdeel risico's die een andere ketenpartner kan wegnemen of beperken;
4. Gezamenlijke ketenpartnersessie: bespreken van elkaars risico's zoals iedere ketenpartner bij onderdeel B en C heeft benoemd;
5. Uit D volgt welke risico's daadwerkelijk uitgesloten kunnen worden cq overgenomen kunnen worden door een andere ketenpartner (kwantificering van uitvoerings- en procesrisico's in de begrotingsmatrix).

Vervolgens is in overleg tussen opdrachtgever en ketenpartners de keuze wat er met de overblijvende risico's gedaan dient te worden:

- Vermijden ➡ weghalen van de risico's
- Beheersen ➡ weghalen van de risico's
- Overdragen ➡ weghalen van de risico's
- Accepteren ➡ alleen deze risico's gaan over naar de risicopot

Wat overblijft zijn de resterende "geaccepteerde uitvoerings- en procesrisico's" en de niet beïnvloedbare risico's die naar de risicopot gaan (kan dus ook een uitvoerings- en procesrisico zijn, waarvan de hoogte niet exact bekend is; bv bij asbest – de verwachting is dat er asbest zit, maar hoeveel precies is meestal op voorhand niet exact te bepalen).

6. Elke ketenpartner stelt zijn begroting op n.a.v. ABC-Costing (conform aangereikt model);
7. Maak vooraf gezamenlijke afspraken over de uitkering vanuit de risicopot, bij voordoen (gedeeltelijk) risico melding maken, nadien uitkering o.b.v. gemaakte afspraken.

3.4 LEAN PROCES

Als men streeft naar een optimaal Dynamisch Verdienmodel dan is dit onlosmakelijk verbonden met een lean proces. Er zal voortdurend gestuurd moeten worden op uren. Daar waar mogelijk kunnen uren in de keten worden overgenomen. Hiervoor is een lean planning nodig, dit optimaliseert uiteindelijk ook het Dynamisch verdienmodel.

Er zal blijvend integraal verbeterd moeten worden op:

- Doorlooptijd;
- Manuren;
- Middelen;
- Methode.

3.5 UITDAGING

De uitdaging van het implementeren van het Dynamisch Verdienmodel zit zich met name in:

1. Transparantie in directe- en indirecte kosten (Algemene Kosten);
2. De bereidwilligheid om aan de voorkant van het proces te willen investeren voor het meten van de kostprijzen (is het geloof er?)

4. REFLECTIE EN LEERPUNTEN (OP ERVARING EN THEORIE)

Leidt de case tot nieuwe inzichten? Wat werkt wel en wat niet? Welke nieuwe dingen hebben we geleerd? Wat was onverwacht? Wat wisten we wel maar deden we niet? Hoe nuttig is de theorie gebleken? Welke aspecten worden daarin niet genoemd?

Vanuit het perspectief van de opdrachtgever:

1. Als opdrachtgever is het van belang om je vooraf te realiseren wat je wil bereiken door ketensamenwerking. Een lagere kostprijs, een beter product, een langdurige samenwerking waarin je als opdrachtgever ontzorgd wordt? Als de keten binnen budget blijft, behoud je het voordeel of investeer je in de keten om de volgende keer nog betere resultaten te bereiken?
2. De vraag is of het vanuit het perspectief van de opdrachtgever wenselijk is of de leverancier onderdeel uit moet maken van de keten. Dit wordt op basis van het type project bepaald. Vooraf wordt bepaald wat de toegevoegde waarde van de leverancier is. Op basis hiervan wordt deze keuze gemaakt.
3. Als opdrachtgever wil je het liefst zo veel mogelijk ontzorgd worden. Ketensamenwerking zou hierin moeten voorzien. Gesproken is over welke partijen wel of niet hierin meegenomen moeten worden; hoe breed wordt je keten.

Conclusie: alleen de partijen die van substantiële waarde zijn voor het proces en het verdienmodel; afhankelijk van de aard van het project (nieuwbouw/renovatie/(niet) planmatig onderhoud) kan dit een wisselende samenstelling hebben. Bijvoorbeeld bij een grote renovatie waarbij de complete schil vervangen dient te worden, is het handig als de gevelbouwer aanschuift.

Vanuit het perspectief van de aannemer:

1. De verschillende fases in het bouwproces, o.a. ontwikkel-, uitvoerings- en exploitatiefases hebben ieder hun eigen problematiek bij het uitwerken van een dynamisch verdienmodel. De uitvoeringsfase lijkt vooralsnog de geschiktste fase om deze nieuwe systematiek te ontwikkelen.
2. ABC Costing is makkelijker toepasbaar bij een project waarbij standaardisatie en repetitie kan plaatsvinden en waarbij het aantal ketenpartners beperkt is, bijvoorbeeld een renovatieproject.
3. Tijdens de eerste bijeenkomst van de versnellingstafel "dynamisch verdienmodel" kwam unaniem de wens naar voren om een dynamisch verdienmodel uit te werken en te toetsen aan een concreet project. Hiervoor zou een casus van Servatius worden ingezet, maar dit heeft helaas geen doorgang gevonden.

Vanuit het perspectief van de adviseur:

1. Vroegtijdig samenwerken en kennis uitwisselen met de juiste partners met elk hun eigen expertise leidt tot een beter, efficiënter en nauwkeuriger bouwproces. Ketenintegratie en dus ook het toepassen van een dynamisch verdienmodel dwingt het team (de keten) hiertoe.
2. In de huidige tijd is het helaas nog altijd zo dat adviseurs vaak op basis van laagste prijs worden gekozen. In veel gevallen blijkt in het verloop van het proces dat dit helaas niet de juiste keuze is geweest. Op inbreng van kennis en intelligentie, dat leidt tot een beter proces en product, moet niet worden bespaard.

3. In de selectieprocedure worden de ketenpartners door de opdrachtgever (eventueel met behulp van een selectie-team) gekozen op basis van verschillende selectiecriteria. Er zal te allen tijde een faire offerte- of prijs op basis van ABC-Costing gemaakt moeten worden, echter factoren als vertrouwen, teamwork, transparantie, kwaliteit en kennis zouden een hoofdrol moeten spelen.
4. De invulling van de te maken uren en dus kosten in het dynamisch verdienmodel is voor de adviseur niet nieuw aangezien dit traditioneel ook al gebeurt. Vanuit de adviseur is ketenintegratie en het toepassen van een dynamisch verdienmodel zoals in hoofdstuk 3 omschreven absoluut wenselijk.

Vanuit het perspectief van de leverancier:
Verbazingwekkend was dat de discussie vaak erover ging of toeleveranciers meegenomen moeten worden in de keten. De ervaring leert dat er vaak door architecten, aannemers en ontwikkelaars een verkeerde keuze wordt gemaakt op het gebied van zonweringen.
Denk hierbij bijvoorbeeld aan windgevoeligheid ten aanzien van de gekozen producten, met name bij hoge gebouwen. Een ander voorbeeld waarbij een verkeerde keuze wordt gemaakts is bij scholen, vaak wordt er geen rekening gehouden met speciale zonwering waardoor er problemen ontstaan met reflecties van digitale onderwijssystemen. Vaak is het in deze gevallen achteraf (wegens ingediende budgetten of onvoldoende rekening houdend met inbouw) niet meer mogelijk van product te veranderen of er moet bewust voor een optisch minder mooi ogende afwerking gekozen worden. Als deze onderaannemers worden meegenomen in de keten zal dit in veel gevallen voor een betere totaaloplossing zorgen. Dit resulteert in een geldbesparing in de aanschaf én zeker tijdens de exploitatie.

5.CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Welke antwoorden kan de versnellingstafel formuleren op de probleemstelling? Wat zijn praktische handvatten op het gebied van het thema?

Ketenintegratie is integraal, projectoverstijgend samenwerken in een team van voorgeselecteerde partners die voldoen aan vooraf gestelde eisen met als hoofddoelstelling een lagere totale kostprijs. De keten optimaliseert het proces door toepassing van verschillende middelen (zoals lean en BIM). Echter, het toepassen van een dynamisch verdienmodel zal in de toekomst ook onderdeel worden van Ketenintegratie. Of dit haalbaar is, hebben wij in onze versnellingstafel uitvoerig besproken.

Dynamisch verdienmodel
De basis van het inrichten van een dynamisch verdienmodel is het "blootgeven" van de totstandkoming van het verdienmodel van alle partners op zich in de keten. Dit houdt in dat iedere ketenpartner openheid moet geven in hoe de uurlonen en algemene kosten zijn ingericht.
Deze openheid in de verdienmodellen van de verschillende partners in de keten blijkt nogal gevoelig.

Transparantie is het kernwoord
Transparantie vraagt om gedragsverandering van alle partners en hier ligt volgens ons de grote uitdaging.

Dienstverlenende bedrijven zoals de adviseurs (architect, installatie adviseur, constructeur) berekenen jaarlijks de uurtarieven per medewerker. In deze tarieven zijn alle kosten meegenomen. Is dit haalbaar voor bijvoorbeeld een aannemer? Is het dan mogelijk dat de aannemer bijvoorbeeld voor een timmerman een uurprijs van €65,- hanteert, mits er een volledig transparante totstandkoming van deze kosten wordt blootgegeven? Dit is zeer uitvoerig besproken in de versnellingstafel.

Conclusies vanuit de versnellingstafel:

- Niet iedere ketenpartner is bereid om openheid te geven in zijn/ haar kostenstructuur/ verdienmodel.
- We hebben gediscussieerd of urenoverschrijding onderdeel van de risicopot moet zijn. Rekening houdende met hoe meer risico's benoemd gaan worden of opgenomen worden, hoe onaantrekkelijker het wordt voor de opdrachtgever.
- De keten dient in staat te zijn om gezamenlijk de kostenstructuur en de risico's in beeld te brengen en te optimaliseren op basis van bijvoorbeeld ABC-Costing.
- Naarmate de risco's beter te beheersen zijn neemt het dynamisch verdienmodel in waarde toe. Naarmate processen of samenwerkingen meer routine hebben, zien wij hier meer perspectief in.
- Het opstellen van de risicopot lijkt een makkelijk en logische oplossing om een "schone" basisprijs af te kunnen geven en daarnaast potentiele risico's af te dekken. Gebleken is dat er per discipline echter diverse risico's te bedenken zijn op diverse vlakken. Risico is dat je als totale keten dan een ontzettend grote risicopot opbouwt, die uiteindelijk voor de start van het project wel gedekt dient te kunnen worden door de opdrachtgever.
- Niet alle mogelijke risico's zullen zich tegelijkertijd voordoen, hoe zorg je ervoor dat dit reëel blijft. Men wilt zich als keten zeker niet uit de markt prijzen hierdoor, dus alleen de risico's die echt buiten de eigen invloedssfeer liggen, dienen benoemd te worden. Andere zaken dienen de ketenpartners vooraf in te schatten als deskundige op eigen gebied.
- Het is gebleken dat het best lastig is om een goede inhoudelijke discussie te voeren over verschillende kostprijs uurtarieven. Niet iedereen hanteert dezelfde uitgangspunten, maar ook beschikt niet iedereen over dezelfde kennis / achtergrond op dit gebied. Een aanbeveling op dit vlak is dat bij aanvang de keten een onafhankelijke financieel deskundige inschakelt om dit proces te begeleiden. Dit versnelt niet alleen het proces maar zorgt er ook voor dat alle partijen dezelfde uitgangspunten hanteren, dit draagt ook weer bij aan het onderlinge vertrouwen.
- We hebben ervaren dat het dynamisch verdienmodel een term is waarmee je alle kanten op kunt. Wij hebben getracht hier onze invulling aan te geven. Of er ooit één standaard model komt voor de gehele bouwbranche wordt betwijfeld. Een aanbeveling zou zijn om gewoon als keten met een dynamische verdienmodel aan de slag te gaan en dit model steeds weer te evalueren en aan te passen. Op deze manier zal men na enige tijd zeker een model vinden / creëren dat past bij die betreffende keten.

Verbeteren van

Bouwlogistiek met Ketensamenwerking?

November 2015

VERSNELLINGSTAFEL 6

Voorzitter:

Peter Vermeule	Procesmentors

Leden:

Maurice van Avesaath	LSB bedrijven
Rob Schreurs	Jongen Landgraaf
Bert Mulders	Jongen-Meulen
Guido Gordebeke	3W New Development
Robin Crijns	Homij Technische Installaties
Ron Frazer	Volker Wessels Materieeldienst
Erik Bosch	VisserSmitHanab Infra
Danny Wouters	Bremen Bouwadviseurs

Coach:

Ruben Vrijhoef	Hogeschool Utrecht

1. INTRODUCTIE VAN HET THEMA

Naar welke type vraagstuk kijkt de versnellingstafel (omschrijving thema)? Wat is het doel (waarom dit thema)? Wat is de probleemstelling? Wat is de scope (wat past wel/niet binnen dit thema)?

Wie het bouwproces van afstand bekijkt kan vaststellen dat er veel bewegingen zijn. Bewegingen naar, rondom en op de bouwplaats. Bewegingen van mensen, machines en materialen. Al die bewegingen dienen op elkaar aan te sluiten. Het zou te verwachten zijn dat men bouwactiviteiten ook nadrukkelijke door een logistieke bril bekijkt. Van oudsher kijkt de "Bouw" niet echt naar logistiek, maar dat is aan het veranderen. Zowel externe , zoals reductie van overlast voor de omgeving, als de eigen drive van bouwondernemingen naar meer efficiency doen de belangstelling voor de logistieke discipline toenemen.

Reden genoeg om binnen de Versnellingstafels van het Platform Ketensamenwerking Zuid de thema's ketensamenwerking en bouwlogistiek aan elkaar te willen verbonden.

De Versnellingstafel Bouwlogistiek heeft als thema gekozen: *Welke praktische methoden zijn met behulp van Ketensamenwerking aan te reiken voor de verbetering van de bouwlogistiek.*

De tafel is er zich van bewust dat dit een breed te interpreteren thema is. Dat zou kunnen leiden tot uitgebreide beschouwingen. De tafelleden hebben echter een meer pragmatische richting gekozen. Ze voorzien dit thema van een nader ingekaderd doel:

De versnellingstafel wil aan partijen die bij bouwprojecten betrokken zijn praktische handvaten bieden om met behulp van samenwerking logistieke optimalisatie op bouwprojecten te realiseren. Door bestaande kennis, informatie en ervaring optimaal te benutten.

De beschikbaarheid praktijkprojecten past daar goed bij. De praktijk laat vrijwel altijd minder dan ideale condities, randvoorwaarden en ook gedrag zien. Door daarmee te werken wordt het daadwerkelijk al dan niet werken van innovaties duidelijker en scherper.
Dat past bij de ambitie van deze versnellingstafel om inzichten en handvaten af te leveren waar men in de echte praktijk mee uit de voeten kan.

2. BESCHIKBARE KENNIS UIT PRAKTIJK EN THEORIE

Hoe pakken de deelnemers van de versnellingstafels het vraagstuk aan vanuit hun eigen ervaringen en kennis? Welke kennis is al beschikbaar / wat zegt de beschikbare ketensamenwerking-theorie over de aanpak van het vraagstuk?

Deelnemers aan onze versnellingstafel brengen ervaring in op diverse vlakken. Enerzijds betreft dat het managen en leiden van bouwprojecten vanuit de optiek van hoofdaannemer en specialistisch onderaannemer. Daarnaast beschikken deelnemers over diepgaande logistieke expertise en ervaring en last but not least, kennis van project- en klantmanagement binnen de projectontwikkeling. Alle deelnemers hebben in de breedte stevige ervaring aan boord met betrekking tot samenwerken in bouw- en installatieprojecten.

Deze versnellingstafel belicht de logistiek van bouwprocessen, gezien door de bril van ketensamenwerking. Het logistieke vakgebied als het domein van ketensamenwerking hebben als gemene deler dat zij over het hele bouwproces gaan. Daarmee is de materie bijzonder breed en veelomvattend. Om daarin niet te verzanden heeft de versnellingstafel deze begrippen geordend door er een aantal pijlers voor te benoemen:

De pijlers voor de innovatie van bouwlogistiek bestaan erin dat met logistieke innovatie de volgende doelen worden nagestreefd:

- Beperken van de overlast voor de omgeving;
- Duurzame inzet van middelen;
- Inzet van Social Return;
- Reduceren van verspillingen in het proces;
- Verhogen van de arbeidsproductiviteit.

De pijlers voor Ketensamenwerking heeft de versnellingstafel in de vorm van voorwaarden als volgt gedefinieerd:

- Samenwerken als partners
- Definiëren en nastreven van gezamenlijke doelen;
- Duidelijke spelregels voor samenwerking opstellen en nastreven;
- Heldere en transparante financiële afspraken maken;
- De inrichting van het werkproces en het eindproduct gezamenlijk optimaliseren;
- Voortdurend proces en samenwerking meten en verbeteren.

Het was voor de versnellingstafel snel duidelijk dat zowel voor de logistieke innovatie als voor ketensamenwerking reeds veel bestaande oplossingen en mogelijkheden voorhanden zijn. In diverse discussies hebben de tafelleden zich als groep aan de verleiding van het direct in oplossingen denken weten te ontworstelen. Er is voorop komen te staan dat in elke praktijksituatie de ideale "text book" voorwaarden nooit helemaal ingevuld zullen zijn. Het is daarom juist interessant hoe in een gegeven situatie het samenwerken aan logistieke innovatie effectief kan worden afgetrapt. Waarbij effectiviteit betekent dat geen onnodige of onhaalbare wegen worden ingeslagen en dat concrete stappen en acties kunnen worden ondernomen.

DENKMODEL EN AANPAK

De versnellingstafel heeft in eerste instantie het thema verkend middels brainstormen. Daarbij heeft de versnellingstafel de keuze gemaakt om voor het concretiseren van de probleemstelling te kijken naar de behoefte van het praktijkproject Centrumplan Stein. Het zou denkbaar zijn in de breedte een aanpak en oplossingen te ontwikkelen en die aan het praktijk te toetsen. De groep acht het echter waardevoller om juist vanuit de lopende bouwpraktijk te werken aan voorstellen. Verbeterprocessen kunnen vrijwel nooit vanuit een onbeschreven "greenfield" situatie worden gestart. Vanuit de aanname dat dit voor veel lezers van dit rapport vaak ook het geval is zullen aanbevelingen vanuit een praktijksituatie een grotere meerwaarde hebben.

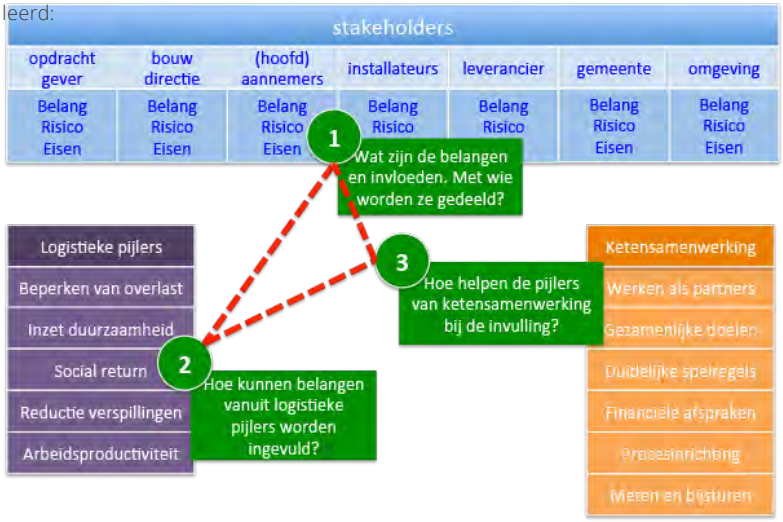
Het onderling delen van ervaringen van de deelnemers heeft geleid tot de conclusie dat een belanghebbende analyse een goede start kan zijn.

Voor het project Centrumplan Stein zijn de volgende belanghebbenden te onderscheiden:

- Gemeente Stein;
- Projectontwikkelaar en opdrachtgever Kibo;
- Hoofdaannemer Jongen Meulen;
- Onderaannemers en specialistische bedrijven;
- Toekomstige bewoners;
- Toekomstige huurders winkels;
- Woonomgeving.

De belangen en invloed van belanghebbenden in en rondom een bouwproces zullen sterk bepalend zijn voor de mogelijkheden qua samenwerking. En daarmee ook voor de haalbaarheid van bepaalde logistieke innovaties.

De versnellingstafel heeft deze zienswijze als volgt gemodelleerd:



Denkmodel logistieke m.b.v. ketensamenwerking

Als vervolgstap is invulling gegeven aan het in beeld brengen van de belanghebbenden. De deelnemers hebben vanuit hun kennis en ervaring daar twee varianten voor ter tafel gebracht.

Belang van belanghebbenden vanuit logistieke pijlers							
Opdrachtgever	**Gemeente**	**Aannemer**	**Installateur**	**Toeleveranciers**	**Toekomstige bewoners**	**Toekomstige winkeliers**	**Omgeving**
Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering
Geen financiële overschrijding	Geen overlast voor omgeving	Een tevreden opdrachtgever	Een tevreden opdrachtgever	Een tevreden opdrachtgever	Geen opleverpunten	Geen opleverpunten	Geen overlast
Geen onnodig meerwerk	Duurzame oplossingen	Een tevreden omgeving	Geen verspillingen bouwproces	Geen verspillingen bouwproces		Geen overlast omgeving	
Geen overlast voor omgeving	Inzet Social Return	Geen verspillingen bouwproces	Een positief financieel resultaat	Een positief financieel resultaat		Zo snel mogelijk open	
		Een positief financieel resultaat				Geen verspillingen bouwproces	

Een eerste mogelijkheid is om de belangen van de belanghebbenden uit te drukken in de effecten van de logistieke pijlers. Dat is zichtbaar in de navolgende tabel. De ingekleurde vakken geven een voorbeeld aan van belangen die overeenkomen. Het is dan wel zaak om bij partijen naar de opvattingen en interpretatie van de termen te kijken.

De versnellingstafel heeft tevens naar een tweede methode gekeken waarmee de positie van belanghebbenden in kaart kan worden gebracht. Daarbij wordt gekeken naar een tweetal kenmerken van belanghebbenden:

- Het gegeven dat het belang dat een belanghebbende heeft bij het bouwproject een bepaald gewicht heeft; dat wil zeggen groot of klein kan zijn;
- Het gegeven dat de invloed die een belanghebbende op het bouwproject heeft tevens een bepaald gewicht heeft.

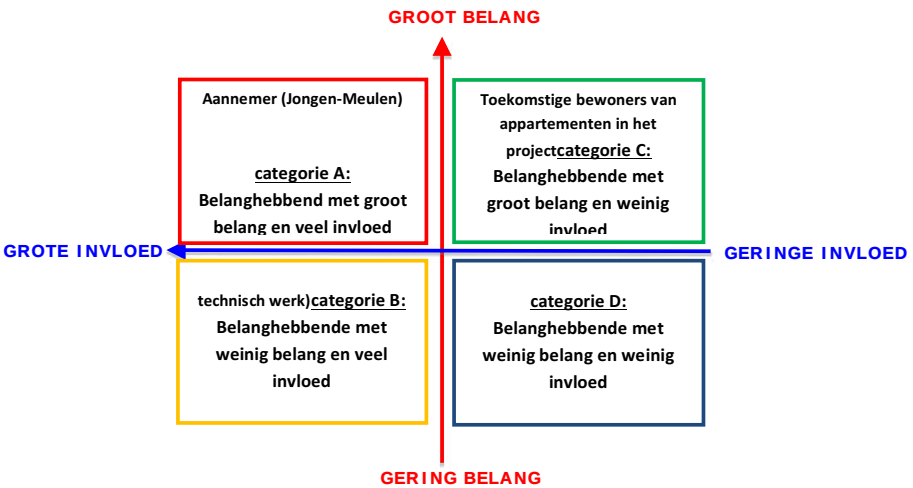
Door beide kenmerken op assen uit te zetten ontstaat een aantal kwadranten waarbij belanghebbenden middels hun combinatie van belang en invloed een positie krijgen.

Daarbij wordt aangetekend dat belanghebbenden met weinig invloed wél veel invloed kunnen verwerven via andere belanghebbenden. Een voorbeeld daarvan is dat bewoners uit de omgeving zelf niet veel aan overlast kunnen doen, maar wel de gemeente kunnen aanspreken om in actie te komen.

Per categorie zal de aanpak verschillen waarmee deze voor samenwerking wordt benaderd:

Categorie A: Partijen met veel belang én veel invloed zijn bepalend voor het welslagen van het project. Gezien het belang zullen deze partijen over het algemeen gemotiveerd zijn. Zij dienen in een vroeg stadium te worden betrokken. Afspraken en contractering met hen zijn essentieel.

Categorie B: Partijen met veel invloed en weinig belang zijn zullen weinig motivatie ontlenen aan het wel en wee van het project. Met hen zal communicatie en relatie moeten worden



Het belang versus invloed overzicht met kwadranten is hier als figuur weergegeven;

opgebouwd los van het project. Een voorbeeld zijn de netwerkbeheerders of nutsbedrijven waarmee infra-technische installatiebedrijven constant in gesprek zijn.

Categorie C: Belanghebbenden met veel belang en weinig invloed zullen geneigd zijn zich door invloedrijke partijen te laten vertegenwoordigen of om gebruik te maken van regelgeving (bijvoorbeeld bezwaarschriften). Pro- actieve communicatie met deze partijen is hier aan de orde.

Categorie D: Partijen met weinig invloed en weinig belang worden over het algemeen passief geïnformeerd. Een voorbeeld is een omleidingsroute voor het verkeer.

3. TOEPASSING OP EEN PRAKTIJK CASE (PROJECT / PILOT)

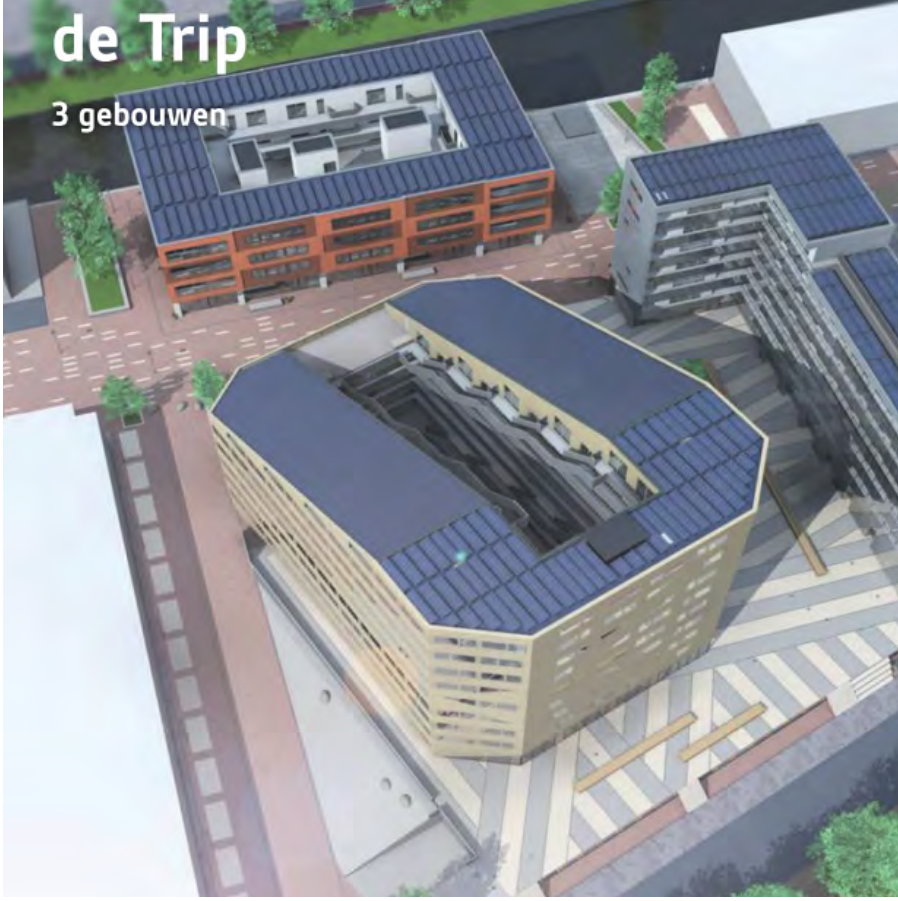
Beschrijving van de specifieke case. Hoe speelt de probleemstelling van de versnellingstafel binnen deze case? Hoe is het probleem aangepakt bij deze case? Hoe kan het probleem worden opgelost binnen de case? Welke keuzes zijn er uiteindelijk genomen? Waarom?

De praktijk projecten

De versnellingstafel mag zich verheugen in de beschikbaarheid van twee praktijkprojecten.

- Project Centrumplan Stein

Project Centrumplan Stein omvat de nieuwbouw van een winkelcentrum met appartementen in het centrum van de gemeente Stein. Het project kan worden gezien als een “standaard” bouwproject in een omgeving die geen bijzondere eisen stelt.



- Project De Trip Utrecht

Project De Trip omvat de nieuwbouw van appartementen in Utrecht. De omgeving van het project mag maar minimaal worden belast door het bouwproces. Het project wordt benut als “proeftuin” voor logistieke innovaties waarin Volker Wessels en Hogeschool Utrecht logistieke innovaties beproeven in het kader van een nationaal topsectoren-kennisproject ‘4C in bouwlogistiek’. Opbrengsten van logistieke innovatie zijn vaak gebaseerd op aannames. Hier is het doel is de effecten juist concreet te meten en vast te stellen middels een raamwerk van 18 KPI’s die binnen dit bouwlogistieke kennisproject ontwikkeld worden.

Innovaties die bij project De Trip worden toegepast zijn:

- Het via een HUB (een separaat terrein buiten de stad) ontkoppelen van aanvoerstromen naar de bouwplaats.
- Op de HUB worden materialen ontvangen en naar dagproducties omgepakt. Zogenaamde “runners” zorgen voor distributie van de materialen naar de juiste locatie op de bouwplaats. De bevoorrading wordt gecombineerd met de afvoer van afval.
- Op de hub worden tevens enkele ‘value added logistics’ taken verricht zoals bijvoorbeeld het vooraf vlechten van wapeningsnetten.
- Op de bouwplaats kunnen Just In Time leveringen worden ontvangen.
- Er vind softwarematige integratie van logistieke systemen plaats.

De versnellingstafel heeft beide projecten benut voor het werken aan oplossingsrichtingen voor de probleemstelling.

Het project Centrumplan Stein wordt gebruikt als referentie voor het vinden en toetsen van logistieke innovaties. Het is met name interessant om te bezien hoe een standaard bouwproject dat op het eerste gezicht geen bijzondere logistieke uitdagingen lijkt te hebben toch kan profiteren van de aanpak.

Het project De Trip wordt gezien als referentie voor praktische logistieke oplossingen en is met name interessant vanwege de al toegepaste logistieke innovatieve oplossingen en het meet- en evaluatieprogramma dat de concrete effecten van deze oplossingen onderzoekt.

De vraagstelling

Uit gesprekken met de projectleiding van Centrumplan Stein bleken er op het gebied van logistiek twee risico's te bestaan:

- Het geblokkeerd raken van bouwstromen naar de bouwplaats door niet afgestemde infra technische grondwerkzaamheden direct buiten het bouwterrein. De infra werkzaamheden golden zowel de nuts aansluitingen vanuit het net naar het bouwproject als infra technische vernieuwingen op initiatief van de gemeente direct aanpalend aan de bouwplaats. De ervaring leert dat er bij de aanleg van de nutsvoorzieningen niet of nauwelijks sprake is van een samenwerking. Er zijn meerdere partijen actief in voor diverse typen netwerk (kabel, gas, glasvezel) die qua afstemming en communicatie nog niet optimaal afstemmen. Dat kan ertoe leiden dat dezelfde sleuf meermalen open moet, met de daaraan verbonden overlast en kosten.
- De hoofdaannemer dient de winkelruimten casco op te leveren. De hurende winkeliers bouwen deze ruimten voor eigen rekening af. Op dat moment loopt ook de afbouw van de appartementen nog. Dat betekent dat de bouwstroom van de aannemer en die van enkele tientallen huurders elkaar kunnen gaan hinderen. Complicerende factor is dat veel huurders al langere tijd in een tijdelijke locatie zitten en ontevreden zijn over de lange aanlooptijd van de nieuwbouw en menen dat beloftes vaak niet zijn waargemaakt. Dat heeft zijn weerslag op het vertrouwen en de onbevangenheid van de huurders als belanghebbenden; dat zal minder zijn

Oplossingen voor de vraagstelling

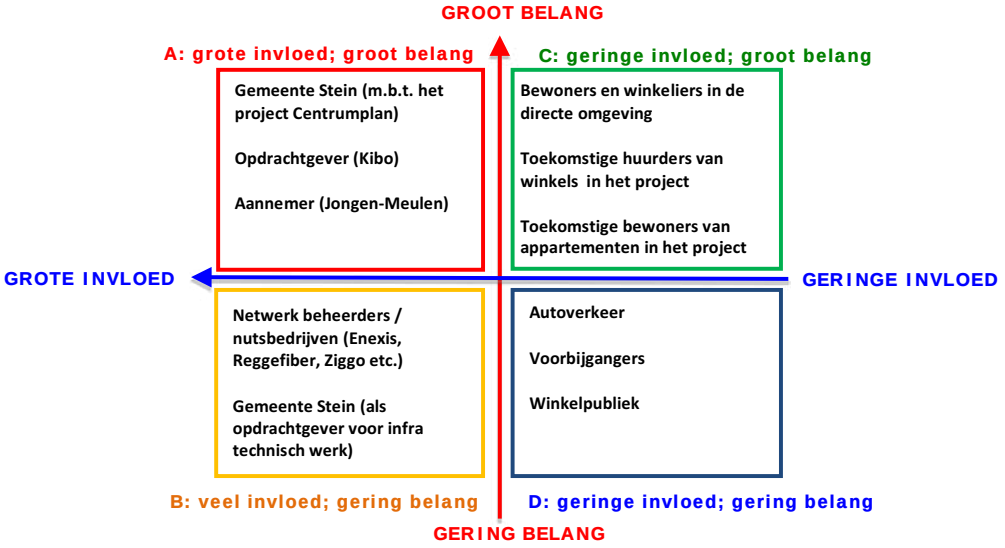
Zoals hiervoor beschreven onderscheid de versnellingstafel een INFRA vraagstuk en een AFBOUW vraagstuk. Hierna wordt per vraagstuk beschreven hoe en tot wat voor een oplossing voor de respectievelijke vraagstukken werd gekomen.

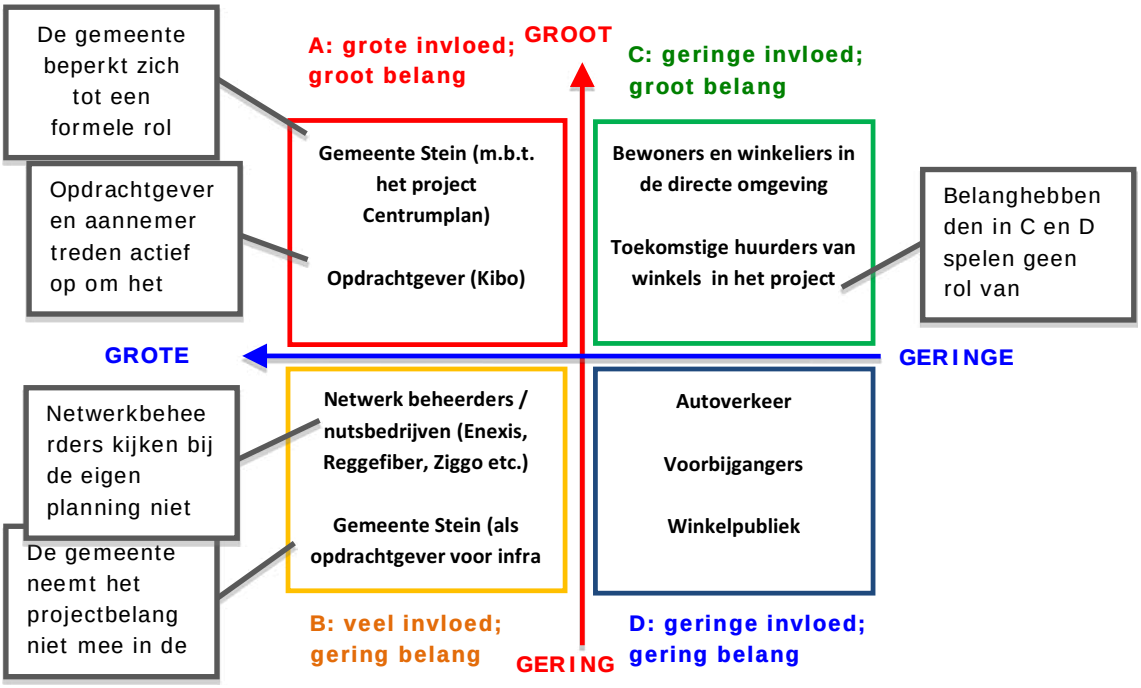
Voor het uitwerken van de oplossingen is op een aantal momenten in subgroepen per vraagstuk gewerkt.

Het INFRA vraagstuk.

Probleem: Een substantieel risico op het geblokkeerd raken van bouwstromen naar de bouwplaats door niet afgestemde infra technische grondwerkzaamheden direct buiten het bouwterrein. Er is een directe relatie met de overall planning van het project Centrumplan Stein.

Doel: dusdanige afstemming van bewegingen en werkzaamheden dat het bovenstaande risico wordt geminimaliseerd.
De analyse van belanghebbenden was de eerste stap op weg naar een mogelijk oplossing. Wanneer de belangheb-





benden kijkend door de bril van het INFRA vraagstuk in kaart worden gebracht met de "kwadranten methode" ontstaat het volgende beeld:
Het INFRA vraagstuk vraagt om afstemming van planning, bewegingen en werkzaamheden. Daarvoor is samenwerking in een keten van belanghebbenden nodig. Uit de posities van de belanghebbenden is informatie af te leiden die van belang is voor het aanpakken van die samenwerking. In dit geval blijkt de situatie als volgt te zijn:

De hierboven geschetste situatie maakt de uitdaging zichtbaar voor het aanpakken van het INFRA vraagstuk. Voor de coördinatie van infra technische werkzaamheden spelen de netwerkbeheerders, in dit geval met name Enexis, de meest bepalende rol.
Netwerkbeheerders volgen een eigen strategie voor planning en uitvoering die gericht is op de eigen interne optimalisatie. Normaalgesproken is daarin weinig of geen plaats voor afstemming met lokale partijen en worden formele spelregels gevolgd.
De versnellingstafel heeft de ervaring dat deze problematiek bij veel, zo niet alle, bouwactiviteiten een rol speelt. De medewerking van de netwerkbeheerder krijgen wordt de focus voor het INFRA vraagstuk.

Het blijkt al snel uit de discussie dat de aannemer, installateur en opdrachtgever weinig aanknopingspunten zien voor het beïnvloeden van de netwerkbeheerder. Er is hulp nodig uit de wereld van de infra techniek.

Binnen de versnellingstafel is deze hulp aanwezig, een van de tafelleden werkt voor VisserSmitHanab Infra (VSH) en kent zowel de netwerkbeheerder als de specifieke problematiek. Hij introduceert de hier gebruikte belanghebbenden analyse en brengt de kennis en ervaring in die VSH hiervoor ontwikkeld heeft. Die bestaat erin dat men als infra technisch aannemer proactief een werkrelatie met de netwerkbeheerders opbouwt die structureel is, dus niet alleen rondom bepaalde projecten of momenten. Daarvoor worden in geval van VSH zelfs speciale accountmanagers voor ingezet.

Binnen de versnellingstafel leidt dit tot de conclusie VSH in de beste positie is om een keten op te zetten met enerzijds de netwerkbeheerder en anderzijds de opdrachtgever en aannemer van Centrumplan Stein.

Op initiatief van VSH wordt een aanpak opgezet die het volgende omvat:

- Een grondige belanghebbenden analyse (de kwadranten analyse die hiervoor werd behandeld)
- VSH neemt de coördinatie met de netwerkbeheerder op zich voor het plannen en uitvoeren van de infra werkzaamheden voor Centrumplan Stein.
- VSH komt met de aannemer en de opdrachtgever overeen namens hen op te treden en coördinatie van de planning van infra technische
- Aannemer, opdrachtgever maken met VSH prestatie afspraken waarin helder is hoe en door wie de risico's worden gedragen van het al dan niet halen van de uitvoeringsplanning.
- Partijen volgen een LEAN planning methode waarbij de voortgang en bijsturing van deze planning op dagdage-

Belang van belanghebbenden vanuit logistieke pijlers							
Opdracht gever	**Gemeente**	**Aannemer**	**Installateur**	**Leveranciers**	**Toekomstige bewoners**	**Toekomstige winkeliers**	**Omgeving**
Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering	Tijdige oplevering
Geen financiële overschrijding	Geen overlast voor omgeving	Een tevreden opdrachtgever	Een tevreden opdrachtgever	Een tevreden opdrachtgever	Geen opleverpunten	Geen opleverpunten	Geen overlast
Geen onnodig meerwerk	Duurzame oplossingen	Een tevreden omgeving	Geen verspillingen bouwproces	Geen verspillingen bouwproces		Geen overlast omgeving	
Geen overlast voor omgeving	Inzet Social Return	Geen verspillingen bouwproces	Een positief financieel resultaat	Een positief financieel resultaat		Hoge productie (winkel snel open)	
		Een positief financieel resultaat	Hoge dagproductie			Geen verspillingen bouwproces	
		Hoge dagproductie					

Tabel 1

lijkse basis, zeer dicht op de werkzaamheden én door een vaste groep van medewerkers van elk van de partijen gebeurd.

De versnellingstafel concludeert dat de hier gevonden werkwijze in potentie kan zorgen voor het binnen de planning blijven van de infra technische werken en daarmee het uitlopen van de planning van het hele project voorkomt. Daarbij moet worden aangetekend dat Centrumplan Stein een project is dat volop in uitvoering is. Daardoor zal ook met deze aanpak nog veel spanning op de planning staan en veel aandacht en inzet van alle betrokkenen nodig zijn. In eenvoudige bewoordingen: een oplossing die duidelijk licht in de tunnel bracht maar niet vanzelf zal gaan!

De status: de bovengenoemde werkwijze wordt tijdens de presentatie van dit rapport in de praktijk gebracht. De eerste bevindingen zijn positief.

Het AFBOUW vraagstuk

Probleem: De aannemer dient de winkelruimten casco op te leveren. De hurende winkeliers verzorgen zelf de afbouw. Tijdens die activiteiten is de aannemer nog bezig met het afbouwen van de appartementen in hetzelfde complex. Zonder maatregelen bestaat het risico dat de bouwstromen van aannemer en individuele winkeliers elkaar hinderen.

Doel: het voorkomen van oponthoud en andere verspillingen op het moment dat de afbouwprocessen van aannemer én winkeliers lopen.

Ook in dit geval heeft de versnellingstafel na initiële discussie over oplossingen en mogelijkheden gekeken naar de belangen van de betrokken partijen. Het draait bij dit vraagstuk om logistieke afstemming. Daarom is het eerder besproken schema voor het zichtbaar maken gehanteerd waarbij onder meer de aspecten uit de logistieke pijler zijn gehanteerd (zie tabel 1).

Bij het AFBOUW vraagstuk komen de aannemer en de installateur en winkeliers elkaar letterlijk en figuurlijk tegen. Het al dan niet gelijk lopen van belangen speelt dus vooral tussen deze partijen. Dat is in het overzicht aangegeven met de inkleuring van overeenkomende belangen.

De overeenkomst in belangen is overduidelijk en op het eerste gezicht niet complex. De uitdaging ligt eerder is het feit dat er veel verschillen zijn in professionaliteit en bouw ervaring tussen partijen. Aannemer en installateur zijn professionele bedrijven. Binnen de groep toekomstige winkeliers loopt het type organisatie uiteen van een klein familiebedrijf tot een professionele supermarktketen. Het is de verwachting dat zich dat ook zal uiten in het afbouwproces. De supermarktketen werkt waarschijnlijk met

eigen draaiboeken en stuurt zelf hun uitvoerende partijen aan. Daarentegen zal een kleine winkelier soms zelf of met behulp van ZZP-ers afbouwen. De op de bouwplaats te nemen maatregelen tijdens de afbouw zullen liefst voor eenieder moeten werken.

De versnellingstafel wilde daarom als eerste oriënterend spreken met de groep toekomstige winkeliers. Vertegenwoordigers van de opdrachtgever en de aannemer hebben dat echter afgeraden vanuit de zorg dat er mogelijk te snel onrealistische verwachtingen zouden kunnen ontstaan. Daarom is besloten eerst een haalbaar pakket van maatregelen voor het stroomlijnen van de afbouwprocessen op te stellen. Dan kan aan de groep toekomstige winkeliers een concreet voorstel worden gedaan dat in de praktijk dan vervolgens ook waargemaakt kan worden.

Om tot dat pakket te komen heeft de versnellingstafel zich georiënteerd op de logistieke innovaties die bij project De Trip worden toegepast. Dat leverde al brainstormend een aantal ideeën voor Centrumplan Stein op. Een greep daaruit:

- Het scheiden van bouwstromen op de bouwplaats naar tijd, type en partijen;
- Aanvoer en lossen van materialen reguleren op de bouwplaats;
- Aan- en afvoer van materialen c.q. afval combineren;
- Voorzieningen treffen voor "klussende" huurders (aanspreekpunt; werkplaats; gereedschappen);
- Runners toepassen voor uitlopen van eenieders materialen naar de werkplekken;
- Organisatie van de bouwplaats (bewegwijzering, afval inzameling, etc.);
- Materialen voor eenieder pre-kitten op nabij gelegen terrein;
- Vervoerservice voor mens en materiaal van pre-kit terrein naar bouwplaats;
- Afbouwpakketten voor appartementen al tijdens de ruwbouw of ruwe afbouw in de appartementen plaatsen zodat die al op de verwerkingsplek staan en niet pas naar boven hoeven als de winkeliers/huurders gaan starten met hun afbouw, en logistieke stromen door elkaar gaan lopen.

Voor het maken van keuze is door de versnellingstafel gekeken naar de bouwstromen van alle partijen op de bouw en naar de mogelijkheden die de omgeving biedt. Daarbij is rekening te houden met het feit dat het project in uitvoering is en dat ook tal van afspraken tussen opdrachtgever en toekomstige winkeliers reeds gemaakt kunnen zijn. Daarnaast zullen sommige winkeliers en zeker partijen als supermarktketens aan hun eigen standaard afbouw scenario en planning vasthouden.

Zoals eerder toegelicht heeft de versnellingstafel de keuze om het gesprek over samenwerking en logistieke innovatie met de toekomstige winkeliers te voeren aan de hand van een concreet voorstel. Het is de inschatting dat in deze fase vooral praktische voorstellen over logistieke bewegingen interessant zijn. De meeste belanghebbenden zullen dat deel waarschijnlijk nog niet hebben ingevuld.

Op basis daarvan komt de versnellingstafel tot een voorstel dat de volgende punten omvat:

1) **Het visualiseren van de Bouwlogistiek**
   Hierbij worden de volgende twee stromen voor afbouw activiteiten onderscheiden: - de stroom van de aannemer gericht op de afbouw van appartementen;
   - de stroom van de winkeliers die hun eigen winkelruimte afbouwen. Beide stromen worden van elkaar gescheiden op de bouwplaats, zowel voor de aan- en afvoer van materialen als voor het transport van materialen op de bouwplaats zelf. Dit wordt ondersteund met voorlichting, aanduidingen op de bouwplaats en coördinatie ter plekke door de aannemer.

2) **Het ondersteunen van partijen op en rond de bouwplaats**
   Het goed verlopen van de werkstromen wordt verder ondersteund met een aantal faciliteiten. De aannemer vervult een leidende rol in het realiseren daarvan. Deze faciliteiten bestaan uit: Het inrichten van een centrale opstel- en verzamelplaats voor materialen aan de rand van de bebouwde kom (op 1 km van de bouwplaats).

3) **Het ondersteunen van partijen op en rond de bouwplaats (vervolg)**
   Het coördineren en faciliteren van vervoer van en naar de bouwplaats: enerzijds door het inzetten van bouwtickets en het faciliteren van een opstelplaats; anderzijds door het vervoeren van de bouwplaats medewerkers naar de bouwplaats vanaf de opstelplaats.

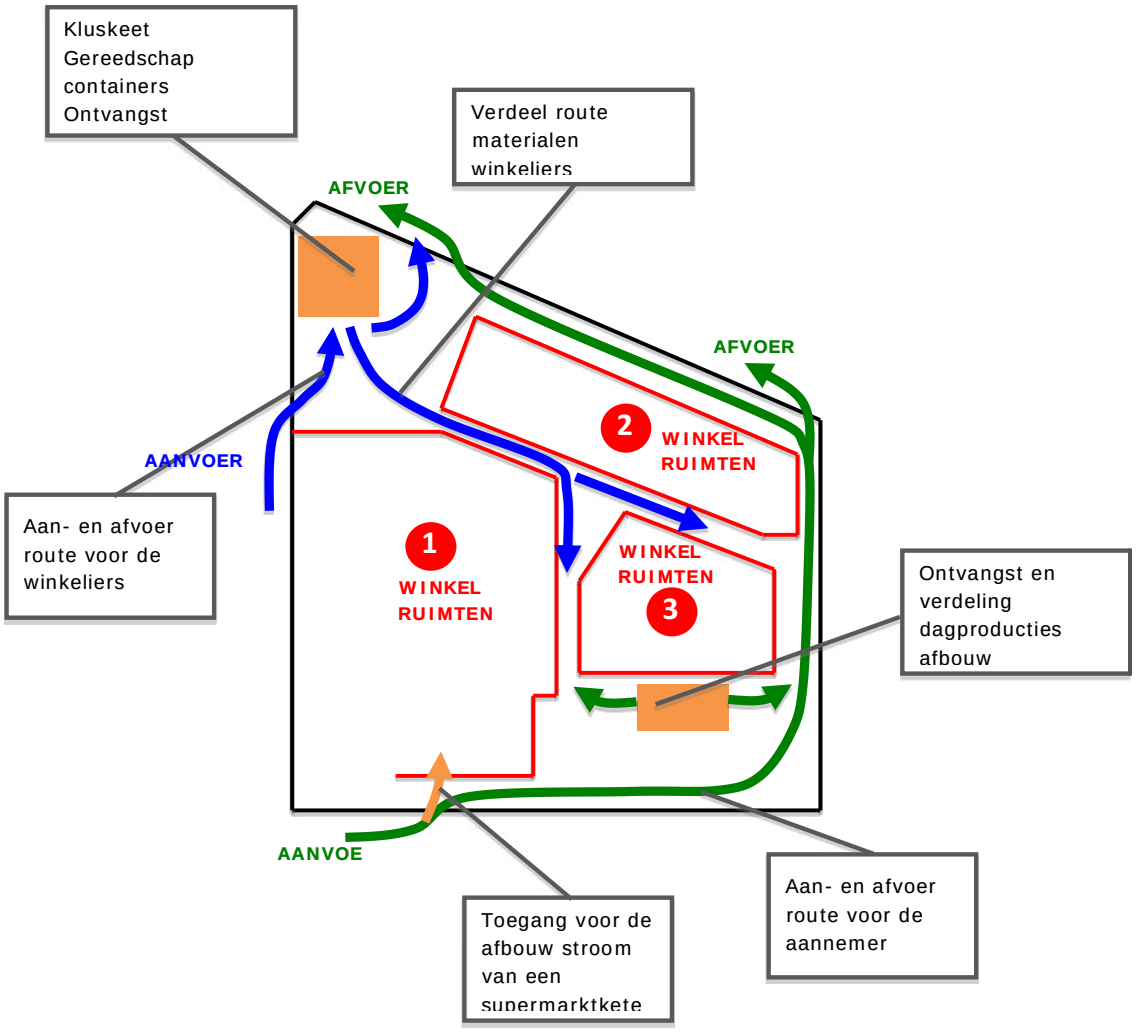
4) **Het beschikbaar maken van containers voor de opslag van gereedschappen van partijen.**
   Het inrichten van een "kluskeet" op de bouwplaats; een plaats of ruimte waar winkeliers bepaalde werkzaamheden kunnen verrichten. Het aanbieden van ondersteuning bij het verrichten van kluswerk.

5) **Het faciliteren van verhuisdiensten voor winkeliers.**
Het aanvoeren van materialen in dagproductie eenheden voor de afbouw van appartementen, gecombineerd met de afvoer van afval.

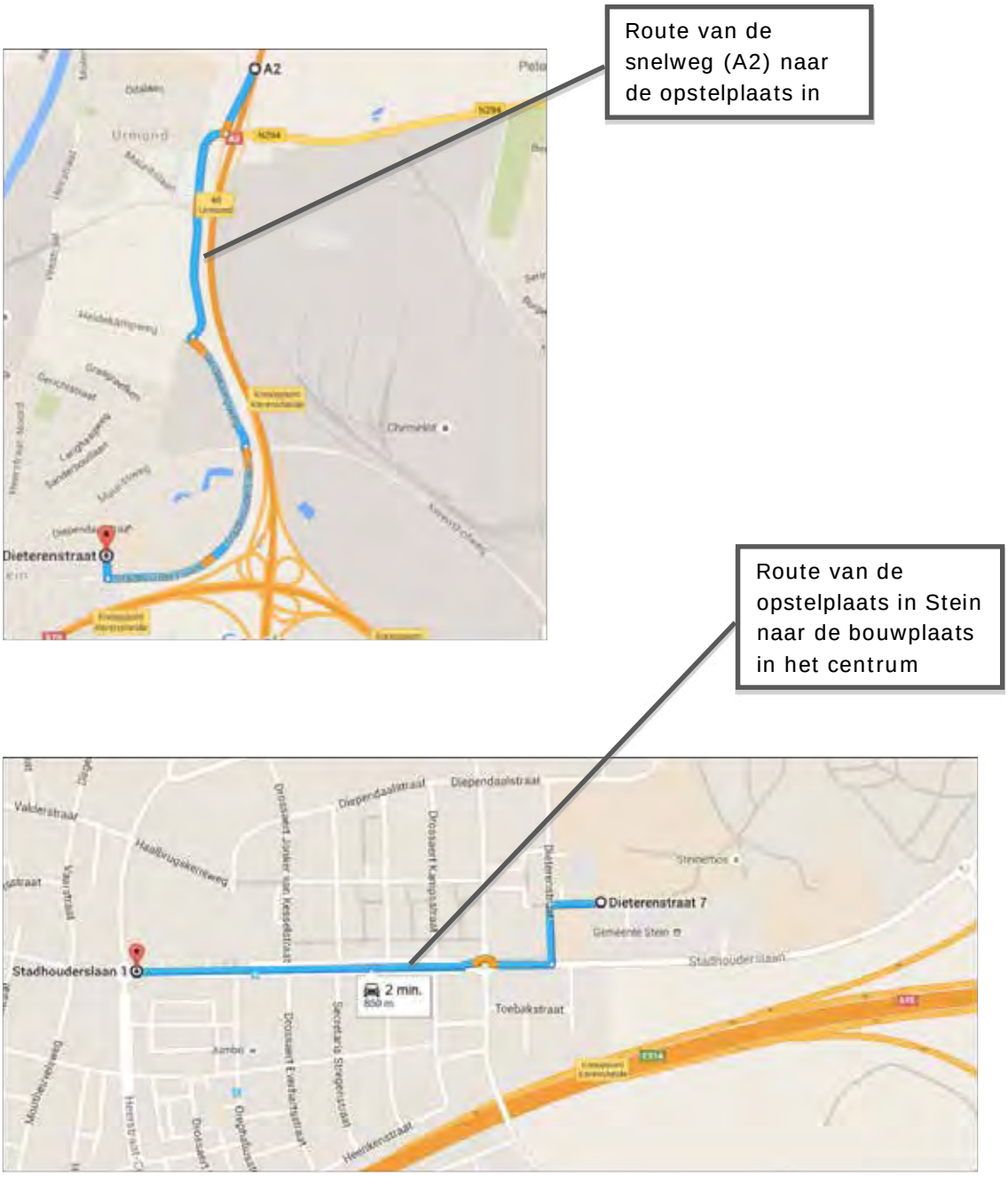
De versnellingstafel is ervan overtuigd dat uitvoering van dit voorstel zal voorkomen dat er afstemmingsproblemen of bottlenecks ontstaan op het moment dat alle betrokkenen op de bouwplaats aan de slag gaan. De aannemer kan uit deze aanpak extra efficiency halen: het aanleveren en verdelen in dagproductie eenheden wordt op project De trip reeds in de praktijk gebracht en levert daar aantoonbare hogere dagproducties op. Tevens zal het gebruik van een opstelplaats buiten het centrum met name dat moment veel overlast voorkomen voor de omgeving.
Het bovengenoemde voorstel is eind oktober 2015 door de projectleiders van de aannemer en opdrachtgever besproken in vergadering met de winkeliers. Het voorstel is positief ontvangen.

De afbouw fase van het project staat gepland voor voorjaar en zomer van 2016. De detailuitwerking van voorstellen paste niet binnen de planning van de versnellingstafel en zal door de aannemer ter hand worden genomen. Naar verwachting zullen de voorstellen dan in de afbouwfase in de praktijk worden gebracht

Visualisatie van het voorstel AFBOUW: op de bouwplaats



Visualisatie van het voorstel AFBOUW: route naar de bouwplaats



4. REFLECTIE EN LEERPUNTEN (OP ERVARING EN THEORIE)

Leidt de case tot nieuwe inzichten? Wat werkt wel en wat niet? Welke nieuwe dingen hebben we geleerd? Wat was onverwacht? Wat wisten we wel maar deden we niet? Hoe nuttig is de theorie gebleken? Welke aspecten worden daarin niet genoemd?

Deze versnellingstafel heeft een aantal inzichten en leermomenten voor het bereikte resultaat, het werken met theorie en praktijkprojecten en voor het werkproces van de tafel.

HET WERKPROCES VAN DE VERSNELLINGSTAFEL

Er is consensus onder de tafelleden dat het werkproces van de tafel moeizaam op gang is gekomen. Er is relatief veel tijd besteed aan de beschikbare logistieke innovaties, met het project De Trip als inspiratie. Terugkijkend mag ook worden gesteld dat vaak inhoudelijke oplossingen werden besproken nog voordat de probleemstelling en de positie van de belanghebbenden goed was uitgediept. Consequentie was dat er weinig voortgang in het denk- en werkproces van de groep zat.

De versnellingstafel heeft zich hieraan ontworsteld door opnieuw te focussen op de meest dringende behoeften van het project Centrumplan Stein én door analyse van de belanghebbenden als startpunt te nemen. Met dit houvast werd het werken doelgerichter en was het voor deelnemers makkelijker de eigen bijdrage vorm te geven.
Door de probleemstelling in eerste instantie breed te definiëren is waarschijnlijk ook de, wellicht onbewuste, prikkel gegeven voor een brede discussie.

Daarnaast komt de bouw vanuit een cultuur waarbij iedere partij meer het eigen risico bewaakt dan dat van het hele proces. Veel betrokkenen vertonen zelf dat gedrag niet meer maar zij werken wel in een omgeving die dat wel nog doet. Eenieder die iets wil verbeteren moet zich realiseren dat er daarom wat extra inspanning nodig is om dat te doorbreken.

DE OPBRENGST

Het praktijkproject Centrumplan Stein bracht twee logistiek georiënteerde uitdagingen in: de impact van het infra technische werk en de complexiteit in de afbouwfase. Voor beide uitdagingen heeft de versnellingstafel gezamenlijk een aanpak en oplossingen helpen vinden die praktisch implementeerbaar zijn. Sterker nog: beide oplossingen worden daadwerkelijk toegepast. Dat is op zichzelf mooi. Het is extra waardevol omdat een en ander is opgepakt terwijl het praktijkproject in uitvoering was. In de uitvoeringsfase wordt de situatie nog wel eens als vaststaand gezien en is er weerstand om de aanpak of de afspraken te herzien. Partijen kijken naar vooral naar hun eigen proces. Logistiek speelt zich af op de raakpunten van processen en zit daarom wellicht vaak in de dode hoek van partijen in de bouw. Een van de leermomenten van deze werkgroep is dat het dan toch de moeite waard kan zijn om, met een deskundige multidisciplinaire groep, verbeteringen te ontwikkelen en uit te werken. Bij deze tafel heeft specifieke kennis van de groepsleden steeds, bijvoorbeeld over het managen van belanghebbenden in de infra technische sector, belangrijk verschil gemaakt.

ROL VAN PRAKTIJKPROJECTEN EN THEORIE

Ten aanzien van theorie en praktijk lijkt er sprake van het vinden van een goede balans. Teveel op de theorie focussen komen praktische oplossingen wellicht te moeilijk tot stand. Vooral praktijkgericht zijn kan leiden tot teleurstellingen en verspilde energie omdat geen gebruik wordt gemaakt van elders aanwezige kennis en ervaring. Voor het werken als versnellingstafel werkt het daarom goed dat er naast toegang tot theoretische kennis ook praktijkprojecten kunnen worden benut.

Daardoor wordt de eerder genoemde balans tussen theorie en praktijk meteen zichtbaar en meetbaar. En daarop kan het samenwerkingsproces is dan weer goed worden bijgestuurd.
Voor dit traject is gebleken dat kennis en ervaring op logistiek gebied goed beschikbaar is en dat de inspanning gericht moet worden op het samenwerken in de praktijksituatie.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Welke antwoorden kan de versnellingstafel formuleren op de probleemstelling? Wat zijn praktische handvatten op het gebied van het thema?

Vanuit de ervaring van dit traject wil de versnellingstafel een aantal conclusies trekken en een aantal aanbevelingen doen.

CONCLUSIES

- Logistieke kennis, expertise en praktijkvoorbeelden zijn beschikbaar en worden doorlopend uitgebouwd (zoals bij project De Trip). Logistieke innovatie in de bouw is echter naast innoveren van logistieke methodiek vooral een vraagstuk van het verbeteren van de samenwerking.
- Hoe beter de positie van de belanghebbenden over en weer bekend is hoe meer mogelijkheden tot samenwerken en het vinden van oplossingen ontstaan. Elkaars belangen kennen leidt tot begrip, tot het vinden van gemene delers en het ontdekken en gebruiken van elkaars kennis en ervaring.
- Een goede balans tussen theorie en praktijk, voldoende focus en praktisch gehalte én het gelijkwaardig samenbrengen van verschillende disciplines zijn succesfactoren.
- Ook als projecten reeds lopen zijn er nog steeds mooie resultaten te behalen met logistieke innovatie. Feit blijft dat er meer mogelijk is als samenwerking eerder wordt gezocht.

AANBEVELINGEN

- Investeer als opmaat tot samenwerking in een gedragen objectieve analyse van de positie van alle betrokken partijen. Zoek zonder waarde oordeel de belangen goed uit en zie waar deze overeenkomen en waar niet. Heb oog voor de kennis van partijen en benut deze. Onafhankelijke procesbegeleiding is daarbij aan te bevelen.
- Draag zorg voor een verbetergroep die voldoende divers is; op gebied van kennis, theorie en praktijk, rol in het proces en vakdiscipline.
- Investeer als bouwende partij vooral in het opzetten van effectieve samenwerking en zoek voor logistieke innovatie toegang tot logistieke deskundigheid in praktijk en onderzoek en praktijkervaring. Kijk daarvoor bijvoorbeeld op www.logistiekindebouw.nl.
- Laat de fase waarin een project is niet tevoren bepalend zijn. Ook als randvoorwaarden in de voorbereiding niet zijn ingevuld zijn er vaak nog verbeteringen mogelijk. Focus met behulp van goede multidisciplinaire samenwerking op de mogelijkheden van dat moment.

Hoe komen we tot nuttige en

efficiënte prestatiemetingen?

November 2015

VERSNELLINGSTAFEL 7

Voorzitter:

Bob Jongen	Bouwbedrijven Jongen

Leden:

Hans Fiering	Bremen Bouwadviseurs
Bas Herberigs	Maasveste Berben Bouw
Paul Kuijpers	Balance & Result Organisatie Adviseurs
René van de Mortel	Habenu-Van de Kreeke
Jack Peeters	Aannemersbedrijf Jongen-Meulen
Jordy Reumers	Caris & Reiner
Toine Weijers	Woningvereniging Nederweert
Ton Wolters	Breman Geelen

Coach:

Ruben Vrijhoef	TU Delft

1. INTRODUCTIE VAN HET THEMA

Naar welke type vraagstuk kijkt de versnellingstafel (omschrijving thema)? Wat is het doel (waarom dit thema)? Wat is de probleemstelling? Wat is de scope (wat past wel/niet binnen dit thema)?

Ketensamenwerking is een samenwerkingsmodel dat de laatste jaren steeds meer wordt toegepast bij nieuwbouw- en (groot)onderhoudsprojecten alsmede bij Niet Planmatig Onderhoud en Mutatieonderhoud. In dit model bereiden de partners in nauwe samenwerking een project voor. Tijdens de realisatiefase wordt efficiënt en effectief met elkaar samengewerkt en door het aangaan van een langdurige samenwerking kan een sneller efficiënter voorbereidings- en uitvoeringsproces tot stand worden gebracht en kan de marktkennis van de aanbiedende partijen worden gebruikt om tot passende oplossingen te komen. Prestatiemeetinstrumenten worden bij dit soort samenwerkingsvormen vooral gebruikt om de effectiviteit en efficiëntie van de samenwerking te meten. Maar ook bij projectmatige samenwerkingsvormen kunnen prestatiemeetinstrumenten projectteams een spiegel voorhouden en stimuleren om de prestaties te optimaliseren.

Prestatiemeting is een repeterend proces van monitoren en rapporteren van prestaties en de voortgang op het behalen van vooraf gestelde doelstellingen. Om de strategie van de samenwerking bespreekbaar te maken zijn kritische prestatie-indicatoren feitelijk onmisbaar; aan de hand daarvan kan je zien waar je staat, waar je naar toe wilt en welke trade-offs daar bij horen. Zoals eerder aangegeven kunnen met behulp van prestatiemetingen uitspraken worden gedaan over de effectiviteit van de output. Daarnaast kan iets worden gezegd over de efficiëntie van het proces; of een proces gestroomlijnd is verlopen.

WIE ZIJN BELANGHEBBENDEN?

Een vaak gehoord bezwaar bij ketensamenwerking is het vermeend gebrek aan transparantie. Echter ketensamenwerking kenmerkt zich juist door volledige transparantie en openheid. Door benchmarking en het steeds hoger leggen van de lat wordt structureel gewerkt aan het meetbaar verbeteren van prestaties in plaats van aan de vaak loze beloftes bij een aanbesteding. Juist bij ketensamenwerking is daarom een dashboard voor prestatiemeting op het gebied van verschillende prestatie-indicatoren onontbeerlijk. Denk hierbij aan de bekende indicatoren tijd, geld en kwaliteit en tevredenheid. Er zijn meer indicatoren die niet of niet voldoende gemeten worden of die meer diepgang behoeven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Veiligheid, Klanttevredenheid, Teamtevredenheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Social Return on Investment, etc.

Prestatiemetingen hebben verschillende gebruiksdoelen en betekenis voor verschillende belanghebbenden zoals:

- Contractmanagers (opdrachtgever of opdrachtnemer);
- Projectleiders;
- Beleidsmakers;
- Inkopers;
- Projectteamleden (ontwerp, uitvoerend), incl. ketenpartners.

Verschillende belanghebbenden hebben ook behoefte aan andere prestatie informatie.

BELANG VAN PROJECTTEAMS

Deze versnellingstafel richt zich op het meten van prestaties met continue verbetering in de keten als doel van prestatiemeting. Immers als je niet meet, dan weet je niet waar je staat. Laat staan dat je kunt verbeteren. En een continu verbeteringsproces behoort tot de essenties van ketensamenwerking. Om deze continue verbetering vorm te geven zijn onderstaande stappen praktische handvaten:

- Ketenpartners zoeken planmatig (bijvoorbeeld door toepassing van LEAN) naar verbetermogelijkheden in producten of processen; daarbij wordt vooral van kennis en creativiteit van de vaklieden gebruik gemaakt;
- Gevonden verbeteringen worden doorgevoerd;
- Ketenpartners bestuderen het resultaat (effect) van de doorgevoerde verbetering;
- Ketenpartners vergelijken het resultaat van de doorgevoerde verbetering met de vastgestelde doelstelling;
- Ketenpartners voeren nieuwe aanpassingen door indien het gewenste resultaat niet of niet voldoende is bereikt. Is dat wel het geval, dan starten partijen weer met de ‘plan’ fase.

PRAKTIJK IN DE BOUW IS WEERBARSTIG

In de praktijk hebben projectteams geen of onvoldoende feedback in systematieken, die hen (onderweg) inzicht geven in de prestaties van het team en de verbetermogelijkheden. Veel initiatieven tot prestatiemeten sterven in schoonheid. Projectteams ervaren prestatiemeten ook wel als een 'extra taak die erbij komt'. Hoe kunnen we zorgen voor een overzicht aan systematieken die dit zichtbaar maakt en die aansluit bij de behoefte van de praktijk?

CENTRALE VRAAG:

Hoe kunnen we zorgen voor een dashboard met praktische systematieken binnen ketensamenwerking, die (onderweg) continue feedback geven aan de prestaties van het projectteam en de verbeteringen / verbetermogelijkheden zichtbaar maken? Hoe kunnen we nut en efficiëntie vergroten?

SUB VRAGEN:

a) Aan welke prestatie-informatie hebben teams behoefte? (En welke info is niet zoveel behoefte?);
b) Hoe is de praktische beschikbaarheid van info te vergroten?;
c) Hoe kan prestatie-informatie worden gekoppeld aan PDCA (Plan Do Check Act) (teamleren, stapje voor stapje verbeteren, stimulerend en hoogfrequent);
d) Binnen welke organisatorische kaders kunnen prestatiemetingen in onze sector effectief plaatsvinden?

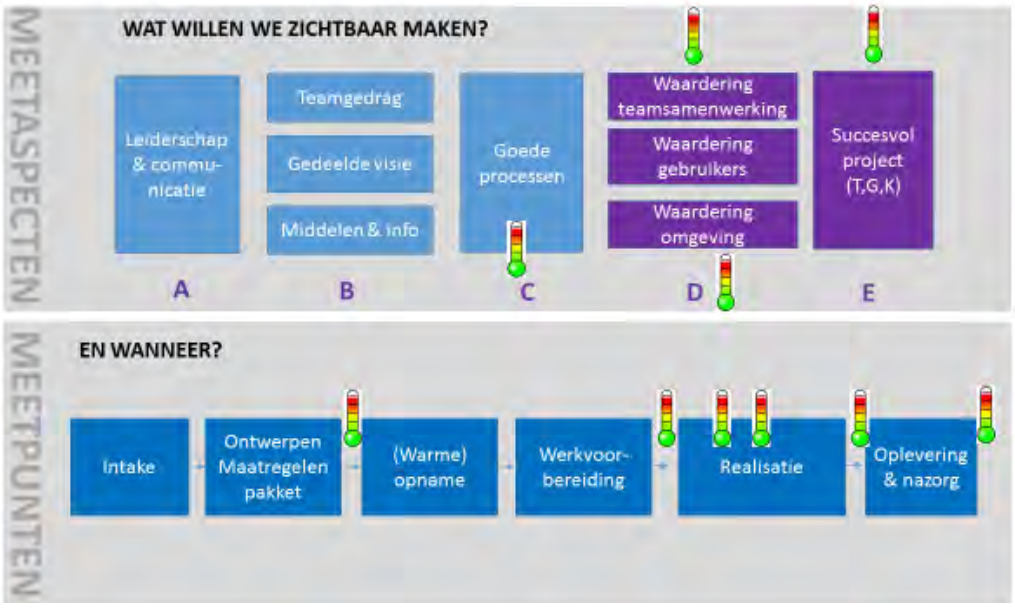
AFKADERING:

Dit onderzoek richt zich op projectteams in de ketensamenwerking, met de focus zowel op nieuwbouw, seriematige woningrenovatie, alsook Planmatig en Niet Planmatig Onderhoud en Mutatieonderhoud. In de vergelijking met een project case ligt de nadruk op de context van het renovatieproces. Binnen meerjarige samenwerkingen wordt dit regelmatig in projectmatige samenwerkingsvormen toegepast.

VERONDERSTELLING: WAT JE NIET MEET KUN JE NIET VERBETEREN?

Voor alle organisaties in de bouwsector is het aan te bevelen de prestaties op tijd, geld en kwaliteit op een uniforme wijze te meten. Hier geldt het adagium, wat je niet meet kun je ook niet verbeteren (Noordhuis, 2015). Het creëren van een dashboard waarbij projectgebonden (meerdere malen gedurende het project) gemeten wordt op diverse prestatie-indicatoren is essentieel voor een uniforme aanpak van de continue verbetering in het proces. Middels deze aanpak en het koppelen van project specifieke meetresultaten kunnen trends gesignaleerd worden en op deze trends ingespeeld worden waar nodig.

Aangezien er diverse meetinstrumenten per ketensamenwerking meestal reeds beschikbaar zijn voor de indicatoren tijd, geld en kwaliteit zal deze versnellingstafel haar advies geven op andere indicatoren, te weten teamtevredenheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is hierbij niet nodig om een compacte scope te hanteren aangezien het dashboard breed georiënteerd kan zijn. De versnellingstafel heeft als doel het aanleveren van praktische handvaten bij het uitvoeren van prestatiemetingen om continue verbetering te stimuleren. Hierbij wordt er gekeken naar zowel nieuwbouw, renovatie alsook Planmatig en Niet Planmatig Onderhoud.



2. BESCHIKBARE KENNIS UIT PRAKTIJK EN THEORIE

Hoe pakken de deelnemers van de versnellingstafels het vraagstuk aan vanuit hun eigen ervaringen en kennis? Welke kennis is al beschikbaar / wat zegt de beschikbare ketensamenwerking-theorie over de aanpak van het vraagstuk?

Kennis uit de praktijk blijkt na enige verkenning en onderzoek weinig voorhanden en erg divers. Wat wel duidelijk is, is dat de samenwerkingsvorm ketensamenwerking door verschillende takken van de sector op verschillende wijzen wordt toegepast. Hierbij is niet één manier beter of slechter dan de ander, maar belangrijk is dat er is vast gelegd wat het einddoel van het project moet zijn en hoe de partijen in de keten dit gaan bereiken. Hier moet ruimte zijn om het einddoel mee te laten ontwikkelen met de inzichten die tijdens de realisatie worden bereikt. Denk bijvoorbeeld aan het kunnen doorvoeren van een kortere doorlooptijd of kwalitatieve verbeteringen.

Een startdocument waarin de doelen beschreven worden en de intentie wordt vast gelegd om dit samen met elkaar te bereiken is hierbij een vereiste. Dit beknopte document dient elementen te bevatten zoals een beschrijving van waarom we dit traject aangaan en dat het om een langere vorm van samenwerking moet gaan. Het document moet erop gericht zijn om een lerende organisatie creëren waarbij kennisdeling het speerpunt moet zijn. Zie hiervoor ook bijlage 1.

Vanuit verschillende kennissessies is tevens duidelijk geworden dat het meten van ketensamenwerking eveneens net zo divers is als de verschillende ketensamenwerkingsvormen. Hierbij komen vier belangrijke meetpunten altijd voor. Dit zijn metingen op het gebied van:

- Tijd;
- Geld;
- Kwaliteit;
- Tevredenheid.

Wat minder vaak gemeten wordt en wat moeilijker is vast te leggen, is of met het traject Ketensamenwerking ook bereikt wordt dat de deelnemers in de keten beter met elkaar zijn gaan samenwerken. En is het team instaat om Maatschappelijk Verantwoord te Ondernemen?

De verschillende culturen van de deelnemende bedrijven en soms ook emoties die deze resultaten sturen, maken de ontwikkeling van één allesomvattend meetsysteem erg moeilijk. Echter kan dit ondervangen worden door metingen op dit gebied met een continu proces in te bedden in de samenwerking.

De kennis die we tot nu toe hebben over het onderwerp ketensamenwerking geeft wel richting aan het continue meten van bepaalde processen. Kijk bijv. naar de KetenSamenwerkingsIndex (KSI) die o.a. aangeeft dat continue meten een belangrijke rol heeft in het bereiken van de doelen. Echter het aantonen dat we samen beter zijn gaan werken, de mate van efficiency die bereikt is door processen te verbeteren en het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen blijft onderbelicht. Aangezien Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een breed begrip is, is het aan te raden om dit onderwerp in het dashboard of als onderligger hiervan specifieker te maken. Denk hier bijvoorbeeld aan:

- Het aantal herintreders;
- Het aantal leerling werkplaatsen;
- De investeringen in de buurt;
- Het hergebruik van materialen;
- De beperking van overlast voor de omgeving.

Studies die zijn uitgevoerd door o.a. Dr. Ing. M. Noordhuis geven aan dat ondernemend Nederland in de sector Bouw deze gegevens niet of nauwelijks voor handen heeft.

3. TOEPASSING OP EEN PRAKTIJK CASE (PROJECT / PILOT)

Beschrijving van de specifieke case. Hoe speelt de probleemstelling van de versnellingstafel binnen deze case? Hoe is het probleem aangepakt bij deze case? Hoe kan het probleem worden opgelost binnen de case? Welke keuzes zijn er uiteindelijk genomen? Waarom?

Voor de toepassing van het dashboard hebben we vooronderzoek gedaan naar de aanwezige ervaring van de leden. Welke ervaring hebben zij met het meten van ketensamenwerking en wat leren we hiervan.

CASE

Tevens hebben we verschillende bedrijven benaderd die met ketensamenwerking en het meten daarvan voorop lopen in de markt. Eén van die bedrijven is de Knaapen Groep uit Son. Zij renoveerde 5 flats in Best met als rode draad “De lerende organisatie”. Het uitvoeringsteam heeft vanuit de “loodsgroep” een aantal doelen meegekregen.

Dit én de bouwtechnische doelstellingen vertaalde zij in een ruimte die zij de “Verbeterkamer” noemde. Prestatiemetingen worden ingezet om de ploeg haar eigen proces stapje

voor stapje te verbeteren, gecoacht door de uitvoerder. De dagelijkse bouwvergaderingen duren een kwartier en het scorebord wordt per dag bijgehouden. De vier elementen Tijd (Planning), Kwaliteit, Tevredenheid en VGM werden dagelijks besproken en met rode of groene stickers beoordeeld.

HOE IS PRESTATIEMETING AANGEPAKT?

De prestatiemeting wordt door het team zelf opgemaakt en vindt dagelijks plaats. Binnen de bouwkeet is hiervoor een apart gedeelte ingericht, voorzien van dashboards, statafels en een computerscherm, waarop projectinformatie kan worden getoond.

Het team bepaalt dagelijks haar waardering voor de aspecten planning, kwaliteit en VGM. De bewonerstevredenheid wordt door een extern bureau gemeten en direct gerapporteerd aan het uitvoeringsteam.

De bedrijven in de keten spraken elkaar direct aan op fouten of mogelijke verbeteringen middels kleine memo's. Bewoners legden hun keuzes digitaal vast met een bouwtool.
Dit werd per appartement doorgesproken en onderling afgestemd. Dit leidde tot een teruggang van onderlinge telefoontjes met circa 85% en een snellere doorlooptijd van 1 dag per appartement. Onderlinge samenwerking werd op die manier stevig gestimuleerd. Dit leidde weer tot een hoge teamtevredenheid. De SMS-dienst die gebruikt werd om de bewoners op het juiste tijdstip met relevante informatie te voorzien, leverde een hoge bewonerstevredenheid op.

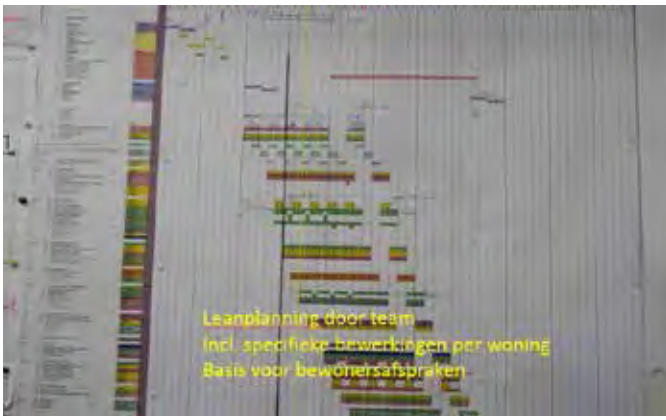
Het team heeft gezamenlijk een gedetailleerde LEAN planning opgemaakt, waarin ook de afspraken met de individuele bewoners zijn verwerkt.

De waardering wordt uitgedrukt in een stoplichtkleur. Bij 'planning' wordt bijvoorbeeld alles rond het tijdsaspect gewaardeerd. Daarbij wordt ook de tijdsdruk en de dagvulling van de bouwplaatsmedewerker besproken en gewaardeerd. De bouwplaatsmedewerkers bepalen zelf de maatregelen en vermelden die op het bord met stickers. Wekelijks worden er tenminste 5 verbeteracties gerealiseerd.

Aan het eind van de week wordt het bord gefotografeerd, en gerapporteerd aan de loodsgroep. Deze voorbeelden tonen aan dat het continue meten mogelijk is. Aangetoond in een eenvoudig model wat makkelijk om te zetten is naar percentages en betrouwbare cijfers.

ERVARINGEN EN EFFECTEN

De prestatiemeting helpt de ploeg om de meegekregen doelstellingen op de agenda te houden en bovendien om



samen vooruit te kijken in het proces (proactief). Bovenal helpt het om het proces steeds in kleine stapjes te verbeteren. Dit leidt tot een grotere betrokkenheid van de individuele medewerkers, die zich ook uitspreken over de kwaliteit van hun proces. De prestatiemeting faciliteert zo het continu verbeterproces door de ploeg zelf. De uitvoerder is hierdoor niet meer de oplosser van alle problemen. Dat doen de teamleden zelf.

Het invullen van dit 'dashboard' kost ca. 10 minuten. Door de dagelijkse routine worden alle problemen snel opgelost.

EVALUATIE VANUIT DE WERKGROEP

Deze vorm van prestatiemeting is zeer pragmatisch. Het dashboard bestaat uit een samengesteld aantal meetresultaten:

a. Het 'meten' van het proces vindt plaats via een (subjectieve) beoordeling van de oren en ogen in het projectteam;
b. Enkele meetaspecten worden extern gemeten (bv. klantwaardering).

Informatieverzameling voor de prestatiemeting vindt niet alleen efficiënt plaats, ook het draagvlak voor de verbeteracties is groot.

Deze werkwijze uit deze case wordt gezien als een breed toepasbare werkwijze. Het is wel van belang dat deze werkwijze goed geïntroduceerd wordt bij teams, en dat juist ook de coachende vaardigheden van de leidinggevenden voldoende zijn ontwikkeld.

Dit zijn de extra meters die we toevoegen aan de meest gangbare metingen. Hierin is genoeg ruimte om trends te blijven volgen of om bepaalde meters harder of zachter te zetten naar gelang de doelstellingen van de ketensamenwerking.

4. REFLECTIE EN LEERPUNTEN (OP ERVARING EN THEORIE)

Leidt de case tot nieuwe inzichten? Wat werkt wel en wat niet? Welke nieuwe dingen hebben we geleerd? Wat was onverwacht? Wat wisten we wel maar deden we niet? Hoe nuttig is de theorie gebleken? Welke aspecten worden daarin niet genoemd?

De werkgroep heeft vooral gekeken naar prestatiemeting in de specifieke context van het renovatieproces. Daarbij zijn de vragen wat het team wil meten, kan meten en kan verbeteren.

Het doel is meten om te verbeteren, niet alleen het meten

Een professioneel team wil weten hoe men voldoet aan de gestelde doelen en verwachtingen. Het structureel continu meten draagt bij aan het zien van trends. Het meten is niet het doel echter het verbeteren zou het doel moeten zijn. Door tijdens het gehele proces bij te sturen en vervolgens de trends c.q. de wijzigingen van de gemeten prestaties te zien kan beoordeeld worden of bijsturen het beoogde positieve effect heeft gehad.

NIEUWE INZICHTEN

In de bouwsector zijn de planning (TIJD), realiseren van financiële doelen (GELD) en veiligheid, productkwaliteit en klantwaardering (KWALITEIT) met daaronder de diverse sub-indicatoren wel redelijk in kaart te brengen en te meten. De aspecten teamtevredenheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn echter sterk onderbelicht in de huidige meetmethodieken.

Juist de mate van teamtevredenheid zal waarschijnlijk groot effect hebben op de verschillende (harde) prestaties van de ketensamenwerkingsverbanden en komen alle overige voorwaarden van ketensamenwerking ten goede. Voorbeelden hiervan zijn transparantie, vertrouwen, fouten mogen maken, etc.

WAT WERKT WEL EN WAT WERKT NIET?

Veel prestatiemetingen sterven in schoonheid of zijn door de veelheid van gegevens/data niet eenvoudig te analyseren. De kunst van het beperken en vereenvoudigen is dus zeer belangrijk: KEEP IT SIMPLE.

KOPPELING METINGEN AAN PDCA (PLAN DO CHECK ACT) KORT CYCLISCH

Het voorbeeld van Knaapen Groep maakt zeer goed duidelijk dat kort cyclisch meten (dagelijks) sneller leidt tot het inzetten van verbeteracties (concrete oplossingen dagelijks invoeren), derhalve een groter draagvlak (teamtevredenheid) en 'last but not least' betere prestaties op het gebied van tijd (sneller werken), geld en kwaliteit.

Door het verbeterresultaat ook direct zichtbaar te maken (Check) kan daarop weer kort cyclisch gereageerd worden en eventueel bijgestuurd.

Wat wisten we (eigenlijk) wel maar wordt té weinig gedaan?

- Hoogfrequente prestatiemetingen hebben meer betekenis dan laagfrequente;

- Organisaties die al werken volgens LEAN principes, zijn gemakkelijker in staat om de hoogfrequente prestatie-meting transparant in hun werkwijze op te nemen;
- Draagvlak voor de prestatiemeting bij het team is nodig. Het verdient aanbeveling om de teams te betrekken in de inrichting van de prestatiemeting;
- Een externe coach wordt aanbevolen om een goede vorm van prestatiemeting in projectteams in te zetten.

5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Welke antwoorden kan de versnellingstafel formuleren op de probleemstelling? Wat zijn praktische handvatten op het gebied van het thema?

De versnellingstafel heeft verschillende conclusies kunnen trekken uit haar onderzoek gebaseerd op de voorhanden theorie en de praktijk case. De sub vragen achter de centrale vraag zijn in het gehele stuk reeds beantwoord.

Kijkend naar de sub vragen hebben we geconstateerd dat er behoefte is aan het meten van prestaties binnen de teams in ketensamenwerkingsverbanden. Het doel van deze metingen moet het einddoel dienen en er moet ruimte zijn om verbeteringen door te voeren. Op die manier wordt de keten continue verbeterd.

Om te meten binnen een samenwerkingsverband zijn er voor de "harde" prestatie-indicatoren zoals Tijd, Geld, Kwaliteit en Tevredenheid, voldoende meetmethodieken om de prestaties van het project te beoordelen. Deze kunnen voor elk project opnieuw bepaald worden.

De "zachte" prestatie-indicatoren behoeven verdere aandacht als het gaat om meetmethodieken. Om deze zachte indicatoren zoals Veiligheid, Teamtevredenheid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen of Social Return on Investment beter zichtbaar te maken voor het team, blijkt uit de praktijk case dat het kort cyclisch meten van prestaties binnen een samenwerking essentieel is. Door het kort cyclisch meten van prestaties kan er steeds sneller verbeterd worden.

Wat erg belangrijk is, is dat het systeem van meten er op geënt is dat er volcontinue gemeten wordt en data verzameld wordt. Dit moet worden doorgevoerd door de hele keten op alle niveaus.

Daarnaast is de versnellingstafel van mening dat een dashboard om prestatie-metingen beter zichtbaar te maken niet enkel binnen het renovatieproces (praktijk case) toe te passen is. Andere organisatorische kaders in onze sector zullen effectief gebruik kunnen maken van dit dashboard. De praktijk wijst dit uit als het bijvoorbeeld gaat over ketensamenwerking in de nieuwbouw. Hier wordt door verschillende partijen gebruik gemaakt van een dergelijk dashboard.

CENTRALE VRAAG:

Hoe kunnen we zorgen voor een dashboard met praktische systematieken binnen ketensamenwerking, die (onderweg) continue feedback geven aan de prestaties van het project-team en de verbeteringen / verbetermogelijkheden zichtbaar maken? Hoe kunnen we nut en efficiëntie vergroten?

De versnellingstafel heeft de centrale vraag weten te beantwoorden met enkele voorbeelden van een dashboard uit de praktijk (Afbeelding 1 en Afbeelding 2). Een dashboard is een levend document dat door het projectteam bijgehouden wordt, vergelijkbaar met de werkmethodiek van de Knaapen Groep uit de praktijk case. Bij de praktijk case lag met name de focus op de uitvoering, waar de versnellingstafel dit als onderdeel van het gehele proces ziet. Om het gehele proces continue te blijven meten en daarmee te kunnen blijven verbeteren, dient het dashboard vanaf initiatief meegenomen te worden om de doelstellingen van de samenwerking te verankeren in dit dashboard.

Afbeelding 1: Voorbeeld Dashboard Prestatiemetingen Ketensamenwerking (Bron: Samen Anders, Samen Beter)
Met bovenstaande Afbeelding 1 heeft de versnellingstafel het voorbeeld van de keten 'Samen Anders, Samen Beter' gebruikt om aan te tonen dat een levend document overzicht geeft in de haalbaarheid van de gezamenlijk gestelde doelstellingen en de verbetermogelijkheden die gedurende het project tot stand zijn gekomen. Het dashboard werkt als een 'stoplicht-model', waarbij behaalde doelstellingen groen zijn, nog te behalen doelstellingen oranje zijn en niet behaalde doelstellingen rood zijn. Naast het 'stoplicht-model' zijn verbetermogelijkheden meegenomen om zo lerende teams te creëren.

Onderstaande Afbeelding 2 is een ander voorbeeld van een dashboard, en zal vaak niet op 1 op 1 in de praktijk worden aangetroffen. De praktijk leert dat elke groep vaak zijn eigen dashboard wil inrichten, dus knippen en plakken is hier niet van toepassing. Een simpel dashboard specifiek voor de

project : **project nummer** **projectomschrijving**

Doelstellingen ketensamenwerking nieuwbouw- en transformatieprojecten (t.o.v. nulmeting traditioneel)							
Geld	**Traditioneel (nulmeting)**	**Traditioneel**	**jaar 1**	**Doelstelling**	**Werkelijk**	**% tov doelstelling**	**Opmerking**
Stichtingskosten	100%	€ 1.500.000,00	90%	€ 1.350.000,00	€ 1.300.000,00	-4%	
Onderhoudslasten (incl.NPO) - nieuwbouw	€ 1.250,00	x	€ 1.000,00	x	x	x	n.v.t.
Onderhoudslasten (incl. NPO) - renovatie / transformatie *(niet zijnde energieprojecten)*	€ 1.300,00		€ 1.250,00	€ 1.250,00	€ 1.225,00	-2%	
Tijd							
Doorlooptijd/planning - nieuwbouw	100%	20 mnd	80%	16 mnd	15 mnd	-6%	vertrekpunt is juni 2015; prognose oplevering oktober 2015
Doorlooptijd/planning - grootschalige renovatie	100%	x	70%	x	x	x	n.v.t.
Medewerkers							
Teamtevredenheid	6		7		n.t.b.		De team Performance Scan wordt nog uitgevoerd
Kwaliteit teamleden	(n.t.b.)				n.t.b.		
Klanttevredenheid							
Kwaliteit dienstverlening bouwer en partners	7		8		n.t.b.		Zal gemeten worden middels de KWH-meting
Tevredenheid woning/woonomgeving	8		8		n.t.b.		
Energielasten	(n.t.b.)		neutraal		voldoet aan projectdoelstellin		Van label C naar label A
Productkwaliteit							
Oplevergebreken volgens huurder (of koper)	5		4		n.t.b.		blijkt bij oplevering
Oplevergebreken aannemer - Wonen Limburg *(zonder vooropname of overschrijding opleverdatum)*	5		4		n.t.b.		blijkt bij oplevering
Aantal klachten per woning in jaar 1 na oplevering *(niet zijnde oplevergebrek, maar officieel ingediende klacht)*	(n.t.b.)		1		n.t.b.		Blijkt na 1 jaar na oplevering

project : **project nummer** **projectomschrijving**

Projectdoelstellingen (aanvullende ambities benoemd in het voorbereidingsbesluit om in te spelen op de ontwikkelingen in de markt en om zo betaalbare toekomst bestendige producten te realiseren)			
Geld	**Omschrijving**	**Werkelijk**	**Toelichting**
Energie concept	Het uiteindelijke label te verhogen naar het maximaal haalbare niveau voor het gebouw. Uiteraard heeft dit ook een relatie met de financiële kaders.	voldoet	Binnen de financiële kaders is het gelukt om het gemiddelde label van de appartementen van een label C naar een label A te verhogen.
Cradle to Cradle	Bij de benodigde sloopwerkzaamheden worden de materialen gescheiden afgevoerd en onderdelen voor hergebruik worden gedemonteerd. Diverse onderdelen in het complex worden onderzocht voor hergebruik bij de nieuwe invulling (op gebied; bestaande structuur, indeling en materialen). Ingezet wordt op maximaal mogelijk hergebruik van bestaande materialen.	voldoet	Voor de nieuwe indeling is zoveel mogelijk gekeken naar de bestaande structuur, indeling en materialen om daar waar mogelijk dan ook in de nieuwe situatie gebruik van te maken. Bestaande (gang)wanden, deuren en cementdekvloer zijn zoveel mogelijk in het ontwerp geïntegreerd. Verder blijven de bestaande draagstructuur, bestaande trappen, bestaande ingang, lift en groot deel van de inrichting parkeerterrein gehandhaafd. Materialen voor hergebruik zijn geïnventariseerd en worden ingezet voor hergebruik.
Maatschappelijk effecten Social return	Maximaal mogelijke invulling te geven aan Social-Return, conform uitgangspunten corporatie. De projectteams zullen de manier waarop dit te behalen binnen de samenwerking met afdeling inkoop van de corporatie verder uitwerken.	nog niet voldaan	Mogelijk werkzaamheden zijn geïnventariseerd.
Ontwerp / plattegronden	De indeling van de appartementen is flexibel, er komt een vast blok in de ruimte welke voorzien is van een keuken en badkamer. Het appartement blijft daardoor vrij indeelbaar.	voldoet	De woningen zijn qua type een aanvulling op de huidige woningvoorraad. De plattegronden en het ontwerp zijn afgestemd met het VAC.
Subsidies	In samenwerking met een advies bureau wordt onderzocht naar de mogelijk toe te passen subsidies binnen dit project.	voldoet niet	Geconcludeerd is dat korting geen subsidies mogelijk zijn voor dit plan.
Huurdoelstelling	Het kernteam heeft de ambitie om door verder optimalisatie van de stichtingskosten te trachten om binnen de huurstelling van het plan passend te maken.	voldoet	Benodigde huurprijs om te voldoen aan de Normen en Uitgangspunten van de corporatie is haalbaar.

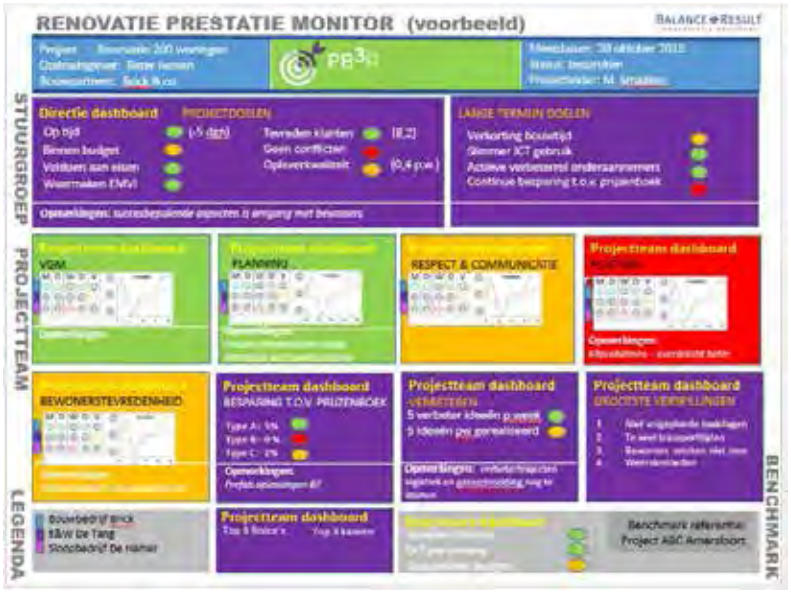
Afbeelding 1: Voorbeeld Dashboard Prestatiemetingen Ketensamenwerking (Bron: Samen Anders, Samen Beter)

doelgroep werkt het beste. Het projectteam wil vaak een ander dashboard dan het directieteam. Het team moet zelf bepalen welke indicatoren voor hen essentieel zijn. Het feit dat men dagelijkse leermomenten wil inbrengen in de werkwijze is al een meerwaarde op zich. Dat leerproces vraagt ook coaching van de leidinggevenden dan wel van een externe coach.

Afbeelding 2: Voorbeeld Dashboard Prestatiemetingen Ketensamenwerking (Bron: Balance & Result)

De project specifieke dashboarden voor prestatiemetingen geven per project aan waar de doelstellingen gehaald worden, maar ook waar verbetermogelijkheden zijn en hoe deze opgepakt zijn door het projectteam. Binnen een ketensamenwerkingsverband dat project overstijgend is kunnen vervolgens de dashboarden van meerdere projecten aan elkaar gekoppeld worden, om op deze manier trends in de samenwerking te herkennen en hier waar nodig op te acteren.

De versnellingstafel heeft geconstateerd dat de het nut en de efficiëntie in een samenwerkingsverband vergroot kunnen worden middels het werken met overzichtelijke dashboards. Niet alleen binnen het projectteam gaat hierdoor efficiënter werken, maar de gehele keten kan op deze manier beter aangehaakt raken bij het samenwerkingsverband. Daarbij ziet de versnellingstafel nog verdere mogelijkheden in de vorm van workshops om efficiënt om te gaan met prestatiemetingen en de uitrol van verbetermogelijkheden binnen ketensamenwerkingsverbanden.



Afbeelding 2: Voorbeeld Dashboard Prestatiemetingen Ketensamenwerking

(Bron: Balance & Result)

BIJLAGE 1: ELEMENTEN VAN EEN STARTDOCUMENT KSW

Een startdocument van een Ketensamenwerkingsverband met 1 of meerdere partijen kan de volgende onderdelen bevatten.

Algemeen:

- In het algemeen is het van belang om het document zo beknopt mogelijk te houden en op hoofdlijnen de basisafspraken weer te geven.
- Het document bevat een beschrijving van de partijen die deelnemen, welke werkzaamheden in de KSW vallen en de duur van de periode.
- Het document zou de kernwaarden van ketensamenwerking moeten bevatten. Denk hierbij aan onderdelen als:
  - o het creëren van een lerende organisatie die continue wil verbeteren;
  - o het formuleren van gezamenlijke doelen op korte, maar vooral op lange termijn;
  - o het beschrijven van een werkwijze die de partners willen nastreven. Hierin is ruimte voor individuele doelstellingen en aandacht voor de harde en zachte kanten van de samenwerking;
  - o het aan willen tonen dat deze vorm ook leidt tot het daadwerkelijk verbeteren van onderlinge samenwerking;
  - o het uitspreken van wederzijds vertrouwen en de wil om samen andere processen vorm te willen geven.

Doelen:

- Het bevat een beschrijving van het doel van de KSW zoals:
  - o wijze van het delen van kennis, betrouwbare en relevante informatie;
  - o bereiken van kostenefficiëntie of –verlaging;
  - o bereiken van transparantie;
  - o welke kwaliteit moet bereikt worden;
  - o mate van tevredenheid.
- Zaken die in de toekomst door ontwikkeling verder uitgediept kunnen worden. Voorbeelden kunnen zijn:
  - o integratie van IT-systemen;
  - o blijvend inzicht in onderhoudsgeschiedenis;
  - o of het ontwikkelen van een gezamenlijk serviceportaal.
- Het document geeft een leidraad tot gezamenlijke controles van het bereiken van de beoogde resultaten en duidelijke evaluatie momenten.
- Het document geeft een richtlijn om derden in de samenwerking op een vroeg moment te betrekken om efficiëntie te bereiken en faalkosten te beperken.

Financieel:

- De financiële afspraken worden beschreven met een korte onderbouwing welke cijfers als uitgangspunt worden genomen.
- Tevens beschrijft het document op welke wijze van afrekening en controle. Bijvoorbeeld door een aantal KPI's op te stellen die op de meeste kritieke punten een duidelijk en betrouwbaar beeld geeft van de werkzaamheden.
- Welke kostenreductie of kwaliteitsgrens dient behaalt te worden en op welke wijze willen we dit bereiken.
- Geef een boven en een ondergrens aan met een beknopte uitleg hoe deze te hanteren.
- Het beschrijft hoe je een periode afsluit en geeft een duidelijke winst/verliesregeling weer.

Bijlagen:

Het document kan bijlagen bevatten zoals:

- Verdere beschrijvingen van de te onderhouden eenheden;
- Financiële onderbouwingen van genoemde prijzen;
- Checklists die gebruikt dienen te worden;
- Overzichten van te behalen KPI's;
- Relevante brochures.

DE PROCESBEGELEIDER EN COACHES AAN HET WOORD

Procesbegeleider:

Jack van der Veen

BIOGRAFIE

Jack A.A. van der Veen is als hoogleraar verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en houder van de EVO leerstoel Supply Chain Management. Jack voltooide in 1986 zijn studie Econometrie (cum laude) aan de Rijksuniversiteit Groningen. In 1992 promoveerde hij tot doctor in de Economische wetenschappen aan de RUG.

Jack's onderzoeksinteresses bevinden zich op het gebied van Operations Research, Productie & Logistiek Management en Supply Chain Management. In zijn werk staan implementatie-vraagstukken bij ketensamenwerking centraal.

Jack is voorzitter van de vLm (vereniging logistiek management), lid van de EVO Raad voor Logistieke Kennis, voorzitter van de verkiezing "Supply Chain Professional van het jaar" en de "Nyenrode Supply Chain Award".

REFLECTIES OP DE VERSNELLINGSTAFELS 2015

Ook in dit derde jaar mocht ik weer in het begeleidingsteam van de Versnellingstafels plaats nemen. Geheel volgens de 'continuous improvement filosofie' van Ketensamenwerking, waren er ten opzichte van de voorgaande jaren weer de nodige vernieuwingen doorgevoerd. Om de praktische component te benadrukken was aan elke Versnellingstafel een specifiek project toegewezen. Ook waren er vier 'kennissessies' waar er middels een 'sandwichformule' ruimte was voor twee inleidingen door externe sprekers en daar tussendoor tijd en ruimte was voor overleg van alle Versnellingstafels. Die structuur gaf ook de mogelijkheid om meer en vaker met de coaches te overleggen. Ook nieuw was dat er dit jaar ruimte was om in te gaan op Ketensamenwerking buiten de woningbouw zoals Infra en op andere functionele aspecten zoals Bouwlogistiek. Al deze vernieuwingen hebben naar mijn observatie heel goed uitgepakt, zeker ook gezien de kwaliteit van de eindverslagen in dit verslag. Maar het allermooiste vond ik toch wederom het enthousiasme en de energie waarmee een grote groep van deelnemers aan de slag ging met de diverse thema's op het gebied van Ketensamenwerking. Is de bouw een traditionele sector? Echt niet! Niet in Zuid in ieder geval. Langzaam maar zeker wordt de Bouw in Zuid toonaangevend voor heel Nederland. Natuurlijk is elke verandering moeilijk. Maar als de deelnemers in Zuid de getoonde innovatievermogen kunnen doorzetten dan moet het goed gaan komen. Voor mij was het in ieder geval een groot genoegen om alles van dichtbij te mogen meemaken.

Jack van der Veen

Coach:

Perica Savanovic

REFLECTIE ALS COACH

De VT met de vraagstelling "Hoe kan ketensamenwerking bijdragen aan verduurzaming van bestaand vastgoed" heeft zelf een hele reis gemaakt. Beginnend met een concrete case, heeft men uitgezoomd naar thematiek probleem, om dan via kritische beschouwing van eigen rol (individueel en als keten) tot een rijke beeld van kansen te komen dat ook op de oorspronkelijke case gespiegeld is. Het hele proces heeft mooi kunnen laten zien dat er veel werk voorgaande jaren gedaan is, en dat we langzaamaan zo ver zijn dat de keten zelf 'ontketend' kan worden. Dit is uiteraard in overdrachtelijke zin bedoeld, bekeken vanuit kennisperspectief. De partijen aan versnellingstafel beschikken over kennis en inzicht, welke inmiddels aangevuld is met nieuw ontdekte of hernieuwde overtuiging dat integratie ervan tot een nieuw soort economie en mogelijkheden voor versnelling van verduurzaming kan leiden. Hun eindresultaat is dan ook een handreiking, of eigenlijk een verleiding om al vanaf volgend jaar gezamenlijk concrete stappen in regionale praktijk in die richting te maken.

Voor mij persoonlijk was het de eerste keer om een VT te coachen, wat ik als zeer prettig en vaak verrassend heb ervaren. Er waren een aantal momenten waarbij vanuit perspectief van een buitenstaander leek dat de groep uit elkaar zou vallen. Maar de manier waarop men zonder harde afspraken elkaar verantwoordelijk hield voor eindresultaat (tot het einde van het proces!), en tegelijkertijd ruimte gevend gaandeweg voor ieders ontdekking hoe die verantwoordelijkheid ook te nemen, was inspirerend. En misschien is het zelfs de belangrijkste resultaat hoe de concrete handreiking van VT effectief in dagelijkse praktijk toe te passen.

Coach:

Ruben Vrijhoef

BIOGRAFIE

Ruben Vrijhoef (26 december 1972) is per 1 november 2012 benoemd als lector Vernieuwing van de Bouwketen bij Hogeschool Utrecht, met de missie om een impuls te geven aan de vernieuwing, verbetering en verduurzaming van de bouwketen, met name door onderzoek en onderwijs op het gebied van sociale en procesinnovaties, zoals ketensamenwerking, lean bouwen, slimme bouwlogistiek, projectmanagement en BIM. Daarnaast is hij als onderzoeker en docent op het gebied van bouwprocesinnovaties, ketensamenwerking, logistiek en lean management verbonden aan het Kenniscentrum Bouwprocesinnovatie CPI van TUDelft. In 2011 promoveerde hij aan de TUDelft op het onderwerp ketenintegratie in de bouw. Verder is hij ondernemer en adviseur en inspireert, traint, coacht en adviseert hij ketenpartners en professionals in de bouw op expertisegebieden van procesinnovatie, ketensamenwerking, lean bouwen, strategische inkoop en slimme duurzame logistiek. Met name lokale overheden, opdrachtgevers, bouwpartners en leverende partijen, zowel voor nieuwbouw, renovatie als onderhoud. In die rol treedt hij onder andere op als ketenbegeleider in de bouwpraktijk en als docent voor de NRP Academie, de Ketenacademie en de Masterclasses van Jong Bouwend Nederland. Hij is bestuurslid van de stichting Lean Construction Netwerk Nederland, lid van Platform Logistiek in de Bouw en lid van het Actieteam Menselijk Potentieel van Actieagenda Bouw. Voorts is hij publicist en columnist in diverse vakbladen en sociale media.

REFLECTIE ALS COACH:

De versnellingstafels tonen aan dat de zoektocht naar de juiste invulling van ketensamenwerking op zich ook een ketensamenwerking is. De opgave is helder maar de weg erheen wordt gevormd door de partijen en personen die de opgave samen invullen. Het is een proces van samen zoeken en samen onderzoeken, en samen een visie en oplossingen ontwikkelen. Ook dit jaar hebben de tafels weer mooie nieuwe kennis en inzichten opgeleverd, en handvatten aangereikt voor verbeteringen in praktijk. Door de jaren heen kun je ook een ontwikkeling zien aan de tafels. Meer dan in voorgaande jaren is er actief gekeken naar goede voorbeelden en voorgaand onderzoek elders. Er is daar actief kennis opgehaald en dat is effectief verwerkt in het proces en product van de tafels. Een ander ontwikkeling is dat het product van de tafel specifiek op een project of praktijktoepassing is gericht. Daarmee hebben de tafels niet alleen hun meerwaarde in papieren vorm opgeleverd maar is daadwerkelijk een bijdrage geleverd aan meerwaarde voor ketensamenwerking in de praktijk.

Coach:

Ferry van Wilgenburg

BIOGRAFIE

Ferry van Wilgenburg (juli 1961) is sinds eind 2011 zelfstandig adviseur/trainer op het gebied van ketensamenwerking in de bouwsector. In de periode 2005 – 2011 heeft hij als directeur Vastgoedbeheer bij de woningcorporatie Woonwaard in Alkmaar ketensamenwerking uitgewerkt en toegepast. Ferry werkt voor brancheorganisaties, corporaties, bouwbedrijven, co-makers, leveranciers en fabrikanten. Hij adviseert en traint niet alleen personen en teams op directieniveau, maar heeft ook brede ervaring met begeleiden van groepen op tactische en operationeel niveau. Ferry is ook Innovatiecoach Stroomversnelling Koop, waarin hij bouwbedrijven begeleid in het ontwikkelen van duurzame (Nul-op-deMeter) concepten voor de particuliere markt.

REFLECTIE ALS COACH

Om te beginnen neem ik mijn petje af voor de deelnemers van de 2 Versnellingstafels die ik heb mogen begeleiden. Naast hun drukke werkzaamheden heeft men immers tijd gemaakt om vol overgave aan de slag te gaan met de thema's. Ik vind het fascinerend hoe de deelnemers na de norming en storming fase nader tot elkaar zijn gekomen in een beperkt aantal bijeenkomsten. Bij beide tafels is tijd besteed aan het uitleggen van elkaars belangen en standpunten. Op die manier is 'ruimte' gecreëerd om zich te buigen over het gemeenschappelijke vraagstuk; een mooi voorbeeld van hoe ketensamenwerking werkt. Complimenten voor het feit dat de beide tafels onder tijdsdruk tot mooie verslagen zijn gekomen.

Coach:

Mark Stam

BIOGRAFIE

Sinds 2012 is Mark Stam (1973) betrokken als programmamanager bij de Ketenacademie. Dit opleidingsprogramma is onderdeel van het Platform Ketensamenwerking en wordt uitgevoerd door TSM Business School. Deze geboren en getogen Fries heeft in 2014 met 16 zeer actieve deelnemers uit Limburg de leergang 'Samen werken aan Samenwerken' mee gemaakt. De kern van de leergang is een effectieve combinatie van kennisverhoging, in een nauwe samenhang met een persoonlijke visieontwikkeling op het gebied van ketensamenwerking. De opleiding viel inhoudelijk ontzettend goed samen met de Versnellingstafels. Ook voor Mark zelf was het zeer interessant. Naast de Ketenacademie is Mark vanuit TSM betrokken bij opleidingsprogramma's binnen Heijmans en Strukton.

REFLECTIE ALS COACH

Als coach heb ik dit jaar weer genoten: van het enthousiasme, het vastbijten, het stoeiproces en de mooie uitkomst. De twee VT's waar ik coach van was, hadden initiatiefrijke voorzitters, en er waren in beide gevallen twee mensen die inhoudelijk en qua inzet het voortouw namen om het op papier te zetten. Dat is voor een hele groep prettig en efficiënt. Het mooiste is de uitkomst, namelijk het gezamenlijke geloof dat er een nieuwe vorm van samenwerking mogelijk is (Infra) en de diepere inzichten in een intensief inkooptraject (BVP) waar de deelnemers zelf ook direct wat mee kunnen doen. Bedankt!

KETENACADEMIE ZUID

Ketenacademie Zuid

Tweede lichting Ketenacademie Zuid is een heugelijk feit! Nieuwe 'ketensamenwerkers' krijgen Supply Chain Bouwvlaai.

Roermond, 2 juli 2015

Op donderdag 2 juli hebben 16 deelnemers aan het kernprogramma "Samen werken in Samenwerken" van de Ketenacademie Zuid met gepaste trots hun certificaat in ontvangst genomen. De certificaten werden uitgereikt door vicevoorzitter Uneto-VNI Claudia Reiner. De professionals uit de overheid, bouw-, installatie- en vastgoedsector hebben met het doorlopen van 5 modules een waardevolle stap gezet in de ontwikkeling van ketensamenwerking voor zichzelf en hun organisatie. De nieuwe 'ketensamenwerkers' hadden een primeur. Zij ontvingen de eerste Supply Chain Bouwvlaai.

Het Platform Ketensamenwerking Zuid zet de Supply Chain Bouwvlaai voortaan in om succesmomenten bij ketensamenwerkingsprojecten te vieren. Voorzitter van het Platform Claudia Reiner: 'Daarnaast gebruiken we de vlaai als aanmoediging om ketensamenwerking naar Limburgs model ook in de rest van het land op te zetten. We leggen met dit ambachtelijke streekproduct een link naar vakmanschap en kwaliteit. De vlaai staat voor vieren van successen op de bouwplaats en klantgerichtheid. De diverse fruitsoorten die in de vlaai zijn verwerkt, verwijzen naar de noodzaak van een integrale aanpak tussen de diverse disciplines.'

SECTOR VOORUIT HELPEN

De professionals uit de overheid, bouw-, installatie- en vastgoedsector die vandaag als tweede lichting uit handen van Reiner hun certificaten in ontvangst namen, hebben een waardevolle stap gezet in de ontwikkeling van ketensamenwerking in de bouwketen. Reiner: 'We willen sneller, beter, goedkoper en creatiever bouwen, met focus op de eindgebruiker. Degenen die nu het certificaat hebben ontvangen, kunnen dit in de praktijk brengen. Daarmee helpen zij de sector vooruit!'

SLIMMER SAMENWERKEN

De Ketenacademie is een programma voor de bouwsector, waar bouwprofessionals daadwerkelijk leren samen te werken in de ketens. Er is veel aandacht voor sociale innovatie en procesinnovatie. De programma's binnen de Ketenacademie hebben als doel om slimmer en beter samen te werken en de uitdagingen van project (on)gebonden samenwerken in de bouw het hoofd te bieden. Mark Stam, programmamanager van deze opleiding: "Net als in 2014 hebben weer 16 professionals hun eigen inzichten verrijkt met de input van docenten en van elkaar. Ze hebben de kern van ketensamenwerking nu zeker te pakken."

KETENACADEMIE

Ketensamenwerking leidt tot efficiency, kostenbesparing, toegevoegde waarde voor de klant en duurzame innovatieve oplossingen. De ketenacademie is onderdeel van het Platform Ketensamenwerking Zuid. Zowel Nyenrode Business Universiteit, de Universiteit Maastricht, TSM Business School en TU Delft zijn betrokken bij de inhoud van het opleidingsprogramma en verzorgen gastcolleges.

Het Platform Ketensamenwerking Zuid is een initiatief van de provincie Limburg, UNETO-VNI, Bouwend Nederland, LWV en een groot aantal Limburgse woningcorporaties.

De Supply Chain Award is een initiatief van Nyenrode Business Universiteit, Platform Ketensamenwerking Zuid en Duurzaam Gebouwd.

Supply Chain Award 2015

DUURZAAM GEBOUWD CONGRES

Tijdens het jaarlijkse Duurzaam Gebouw Congres, ditmaal op donderdag 12 november 2015 te Groningen, wordt de "Nyenrode Supply Chain Award 2015" uitgereikt. De winnaar, een team van ketenpartners, wordt geëerd voor hun prestaties op het gebied van Ketensamenwerking in de bouw en/of renovatie en/of herbestemming.

Nyenrode Supply Chain Award voor best practices van ketensamenwerking in de bouw

DOELSTELLING

Zonder twijfel is Ketensamenwerking een zeer belangrijke innovatie in de bouw- en vastgoedsector. De verwachtingen over Ketensamenwerking met betrekking tot een positieve impact op de business case zijn hoog gespannen, maar vooralsnog blijven de aantoonbare betere prestaties onvoldoende belicht. Om de toepassing van Ketensamenwerking te stimuleren is het goed om voorbeelden te hebben van succesvolle business cases die met Ketensamenwerking zijn gerealiseerd. Middels de 'Supply Chain Award' willen initiatiefnemers Nyenrode Business Universiteit, Platform Ketensamenwerking Zuid en Duurzaam Gebouwd succesvolle voorbeelden van ketenpartners in het zonnetje te zetten om zo de gehele bouwsector te inspireren en motiveren op weg naar (nog) meer Ketensamenwerking.

TSM, PKZ en gastdocenten Ruben Vrijhoef & prof Frank Rozemeijer

De tweede editie van de Nyenrode Supply Chain Award 2015 wordt uitgereikt aan een team van ketenpartners, voor uitzonderlijke prestaties op het gebied van ketensamenwerking in de bouw. Het toneel voor de uitreiking is het jaarlijkse Duurzaam Gebouwd Congres, ditmaal op donderdag 12 november 2015 in het Martine Plaza te Groningen.

De jury onder leiding van prof. dr. Jack van der Veen, hoogleraar op de EVO leerstoel Supply Chain Management bij Nyenrode, beoordeelt de teams. Deze teams bestaan uit partnerships van minimaal drie, maar idealiter meer autonome organisaties die samen een keten vormen, elkaar als strategische partners in bouwprojecten zien en vanuit deze samenwerking aantoonbaar tot betere prestaties op het gebied van tijd, geld, kwaliteit en duurzaamheid zijn gekomen op het gebied van nieuwbouw, transformatie en/of renovatie & groot onderhoud. In ieder team zit in ieder geval een opdrachtgever en een opdrachtnemer. Daarnaast geldt als voorwaarde dat er minimaal één succesvol bouwproject in ketensamenwerking is gerealiseerd.

Roermond, 12 november 2015 - Winnaar

samen anders samen beter

DE JURY

De deskundige vakjury wordt gevormd door een vijfkoppige afvaardiging uit de wetenschap, de bouw- en installatiesector en opdrachtgeverskant.

De jury wordt voorgezeten door Jack van der Veen, hoogleraar op de EVO leerstoel Supply Chain Management aan Nyenrode en adviseur bij het Platform Ketensamenwerking Zuid. Anke van Hal, hoogleraar Sustainable Building and Development bij het Center for Sustainability van Nyenrode neemt eveneens plaats in de jury als afgevaardigde uit de wetenschap.

De opdrachtgeverskant wordt vertegenwoordigd door Bert Keijts, sinds 2010 voorzitter Raad van Bestuur van woningcorporatie Portaal. Bert Keijts bekleedde in het verleden de functie van plaatsvervangend directeur-generaal Ruimtelijke Ordening bij het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en was van 1998 tot 2010 werkzaam als directeur-generaal van Rijkswaterstaat.

De bouwsector wordt vertegenwoordigd door Jeroen Heijdra, sinds 2014 directeur WOONlab van TBI en voorheen directeur klant en markt bij Dura Vermeer. “Vernieuwen, verbeteren – maar altijd vanuit het oogpunt van de markt: wat wil de klant en kunnen we daar optimaal antwoord op geven”, is het adagium van Jeroen Heijdra.

De installatiesector wordt vertegenwoordigd door Laurens de Lange, binnen de groepsdirectie van Unica als CMO eindverantwoordelijk voor de commercie en business development. Hieronder valt onder andere de ontwikkeling van de energietak Ecopower, de landelijke beheer- en prestatiecontracten, diverse ketensamenwerkingsverbanden in het kader van verduurzaming van bestaande gebouwen en duurzame energie.

WINNAARS 2014

Op het Duurzaam Gebouwd Congres in Maastricht werd de eerste Supply Chain Award uitgereikt aan het ketensamenwerkingsverband van ‘Thuis, Sankomij Installatietechiek, KnaapenGroep en Heezen Bouw en Sloopwerken. Dit team van 4 partijen won deze prijs ondermeer op basis van de prestaties bij een groot onderhoudsproject van 112 woningen aan de Offenbachlaan in Eindhoven. De taken waren daarbij op de volgende manier verdeeld. ‘Thuis was de opdrachtgever, KnaapenGroep zorgde voor het ontwerp en het bouwkundige aspect, Heezen was verantwoordelijk voor het sloopwerk en Sankomij ging over de installaties.

Winnaars 2015

KETENSAMENWERKINGSINITIATIEF SAMEN ANDERS SAMEN BETER, WINNAAR “NYENRODE SUPPLY CHAIN AWARD 2015”!

Op 12 november is tijdens het jaarlijkse Duurzaam Gebouwd Congres in Groningen de ketensamenwerking Samen Anders Samen Beter uitgeroepen tot winnaar van de Supply Chain Award. Samen Anders Samen Beter is de naam waarmee Wonen Limburg, Bouwbedrijven Jongen en Van Wijnen samen de nieuwbouw en transformatieopgave van woningcorporatie Wonen Limburg uitvoeren.

In de ketensamenwerking Samen Anders Samen Beter staat het realiseren van gezamenlijke belangen en de hierbij behorende doelen centraal. Samen werken de bouwteams aan het realiseren van de gezamenlijke missie: zorgen voor goed, veilig en betaalbaar wonen, een thuis voor iedereen.

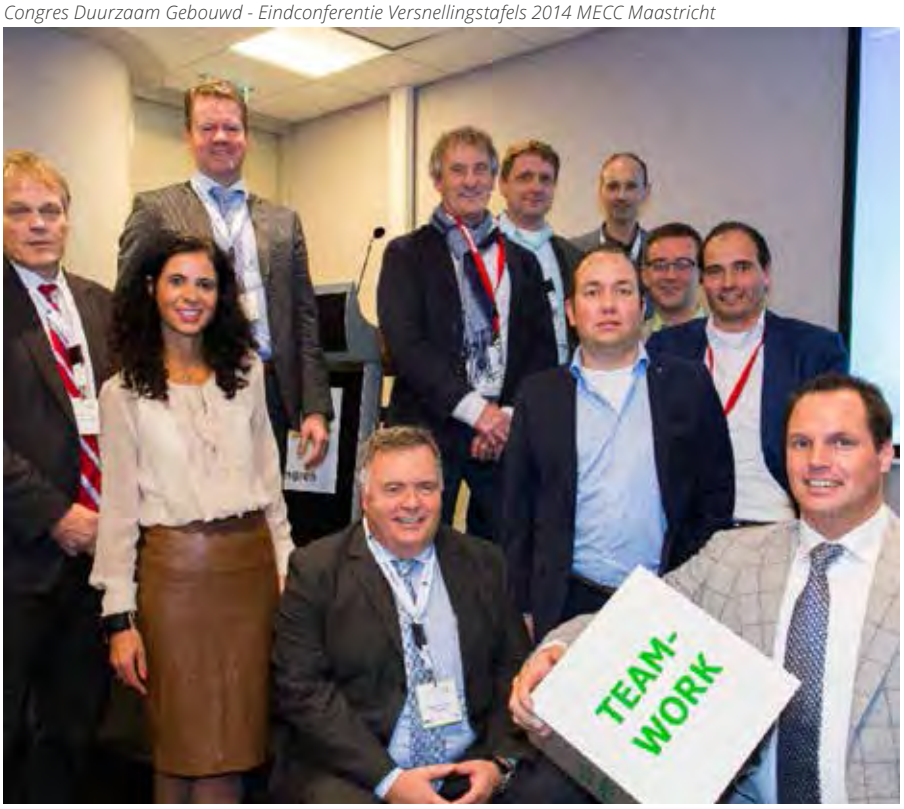
Het onderling vertrouwen, de gezamenlijke betrokkenheid en de transparante manier van samenwerken zijn kenmerkend voor deze ketensamenwerking. Deze elementen stimuleren
het buiten de eigen kaders inkleuren van oplossingen. Samen staan de ketensamenwerkingspartijen voor het vinden van buitengewone oplossingen om te komen tot een succesvolle realisatie van de bouwopgaven. De creativiteit en het innoverend vermogen van Wonen Limburg, Bouwbedrijven Jongen en Van Wijnen heeft een impuls gegeven aan het verbeteren van de kwaliteit en het reduceren van de kosten voor de projecten.
Met de 'Supply Chain Award' zetten initiatiefnemers Nyenrode Business Universiteit, Platform Ketensamenwerking Zuid en Duurzaam Gebouwd succesvolle voorbeelden van ketenpartners in het zonnetje om zo de hele bouwsector te inspireren en motiveren op weg naar (nog) meer Ketensamenwerking. Om de toepassing van Ketensamenwerking te stimuleren is het goed om voorbeelden te hebben van succesvolle business cases die met Ketensamenwerking zijn gerealiseerd. De jury ziet in de samenwerking tussen ketenpartners binnen Samen Anders Samen Beter een goed voorbeeld én inspiratie voor de bouwsector.
De beslissing van de jury was vooral gebaseerd op de andere manier van werken van Samen Anders Samen Beter, niet meteen met alle disciplines in een keten, maar juist het strategisch aanvliegen van de samenwerking! En gericht op de interne organisatie!
'Deze Award is een mooie stimulans voor het leerproces dat we gezamenlijk doorlopen. We zijn erg trots op de erkenning die we van de vakjury hebben gekregen voor onze samenwerking', aldus Bas Sievers, directeur Ontwikkeling en Vastgoed bij Wonen Limburg, namens de partijen.

Eindconferentie

Platform Keten-samenwerking Zuid

In beeld

Congres Duurzaam Gebouwd - Eindconferentie Versnellingstafels 2014 MECC Maastricht



Congres Duurzaam Gebouwd - Eindconferentie Versnellingstafels 2014 MECC Maastricht

Seminar 5 Ketenacademie; de heetste dag van het jaar, proost

Ondertekening verleninging convenant

Nawoord

UIT HET DAL

De bouwwereld vecht zich dapper door de economische crisis door te innoveren. Nut en noodzaak van proces- en productinnovatie hebben geleid tot de nodige veranderingen. Het tij keert, de bouwproductie neemt weer toe, langzaam maar zeker kruipen we uit de diepe put. Fundamentele veranderingen kosten echter veel tijd en energie. Sociale innovatie ligt hieraan ten grondslag. De mens kan het verschil maken om echte vernieuwing te laten slagen. De fundamentele verandering door integraal samen te werken op basis van transparantie en vertrouwen is direct gerelateerd aan de kern van Platform Ketensamenwerking Zuid, aan wie we zijn en wat we dagelijks willen betekenen. In dit rapport "Samen optrekken – samen succes: Limburg zet ketensamenwerking in de versnelling" hopen we u opnieuw inzicht te hebben gegeven in de visie op en concrete invulling van ketensamenwerking in Limburg. Voor onze eigen participanten en voor medewerkers in de bouwsector en opdrachtgevers in het bijzonder.

NOG LANG NIET KLAAR

Van de gehele keten wordt meer verwacht. Het vraagt een andere logica in het creëren en samen organiseren van waarde. Nieuwe business- en verdienmodellen liggen hieraan ten grondslag. Er zijn vele wegen die leiden naar Rome, maar hoe voer je dat kunstje uit? Meervoudig, collectief en gedeeld zijn de kernwaarden van deze transitie. We zijn nog lang niet klaar. Dit jaar hebben we samen nieuwe stappen gezet in de richting van een volwassen sector die zichzelf opnieuw aan het uitvinden is. Het Platform houdt zichzelf permanent de spiegel voor. Er is meer volharding en doorzettingsvermogen nodig om te spreken van een echte kentering. De komende jaren blijven innovaties zoals ketensamenwerking minstens net zo hard nodig. Een sterke reductie van (faal)kosten, betere klantwaarde en verbeterde energieprestaties worden alleen maar belangrijker. Meer en beter inzicht in mekaars businessmodellen eveneens. Alleen dan kunnen we onze huidige businessmodellen succesvol hervormen naar de huidige tijdsgeest. Het doorzetten van

de ingezette innovaties en die verder uitbreiden onder een breder aantal organisaties en bij een groter aantal projecten is daarom nog steeds pure noodzaak.

WAARDERING

Het bestuur van het Platform Ketensamenwerking Zuid heeft elk jaar opnieuw grote waardering voor de bijdrage die de voorzitters en deelnemers hebben geleverd aan het project 'Versnellingstafels Ketensamenwerking'. De versnellingstafels zijn in deze derde editie onder begeleiding van de coaches sneller en voortvarender aan de slag gegaan. De coaches, Perica Savanovic, Mark Stam, Ruben Vrijhoef en Ferry van Wilgenburg, hebben op basis van hun expertise een actieve bijdrage geleverd aan de dynamiek en voortgang van het proces. De rol van Prof.dr. Jack van der Veen, de geestelijke vader van de versnellingstafels is van grote meerwaarde in het project. Hij bewaakt de methodiek van het genereren van hypothesen, het

bedenken van mogelijke verklaringen en het ontwerpen van een nieuwe aanpak en voorkomt zo dat de versnellingsta-

fels direct naar de oplossing van een probleem koersen. De methodiek draagt in belangrijke mate bij aan het probleem achter de vraagstelling en is sterk gericht op het definiëren van nieuwe werkwijzen en samenwerking. Het draagt bij aan goede handvatten voor concrete toepassing en implementatie van ketensamenwerking in de praktijk.

DERDE EDITIE RAPPORT

We hebben met dit rapport de derde editie versnellingstafels afgerond. We hebben in 2015 opnieuw versnelling op het gebied van ketensamenwerking gerealiseerd. Er zijn mooie projecten en samenwerkingsverbanden ontstaan. Maar we beseffen ons ook dat ketensamenwerking een continu proces is en dat er nog veel te verbeteren valt. Bij veranderingen zijn doorgaans drie fasen (de zogenaamde triple A) te onderscheiden: Awareness (begrijpen wat er nodig is en wat er gedaan moet worden), Acceptance (onderschrijven van de noodzakelijke veranderingen en accepteren dat deze onvermijdelijk zijn) en Action (daadwerkelijk aan de slag gaan met de veranderingen). Laten we met zijn allen blijven bouwen aan mooie projecten waarin we de nieuwe kennis en inzichten toe kunnen passen. Pas als je al flink op weg bent met Action, wordt de verandering onomkeerbaar.

VERBINDING

De transitie in de bouwsector is in volle gang. Kunnen we de verantwoordelijkheden die de inzet van de bouwsector als dienst aan de samenleving en als antwoord op maatschappelijke vraagstukken heeft, zo formuleren dat ze leidend zijn voor de thema's en activiteiten van het Platform Ketensamenwerking Zuid? We hebben het vertrouwen van

onze partners gekregen om dit de komende jaren voort te zetten. Wij zullen hier in de toekomst samen met onze participanten naar vermogen werk van blijven maken. Deelnemers hebben zich eveneens opnieuw positief uitgesproken over continuering van het project. We blijven in gesprek om de programmaonderdelen voor 2016 verder uit te werken. Deze verbinding blijven we intensief faciliteren, we hebben jullie echter nodig om de verbinding te maken.

DANK

Tot slot namens het bestuur van Platform Ketensamenwerking Zuid een dankwoord voor de voorzitters en alle deelnemers, de coaches en prof.dr. Jack van der Veen voor de bijdrage aan de totstandkoming van voorliggend rapport. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar Provincie Limburg en LED voor de financiële ondersteuning van het project Platform Ketensamenwerking Zuid.