Platform

KETENSAMENWERKING ZUID

Versnellingstafels **2016**

Inhoudsopgave

INLEIDING	6
VERSNELLINGSTAFEL 1	9
VERSNELLINGSTAFEL 2	12
VERSNELLINGSTAFEL 3	14
VERSNELLINGSTAFEL 4	16
VERSNELLINGSTAFEL 5	18
VERSNELLINGSTAFEL 6	21
VERSNELLINGSTAFEL 7	23
VERSNELLINGSTAFEL 8	26
COACHES AAN HET WOORD	28
NAWOORD	31
BIJLAGEN (INFOGRAPHICS & FILMPJES)	33

De 8 Versnellings**tafels**

Versnellingstafel 1: Infra

Kragten B.V.	De heer Joris Janissen
WBL	De heer John Belleflamme
Bloem Civieltechniek B.V.	De heer Tjeu Clerkx
BLM Wegenbouw B.V.	De heer Jorg Huijskens
Gemeente Venlo	De heer Roel Ramakers
Zuyd Hogeschool	De heer Joost Rijkers
ING	De heer Eric thissen
Den Ouden Aannemingsbedrijf BV	De heer Peter Bakker
Martens Groep	De heer John Martens
Gemeente Sittard-Geleen	De heer Bert Velderman
Kragten B.V.	De heer Roger Feller
Gemeente Maastricht	De heer Marco Fröhling
Janssen Beatrixhaven	De heer Christian Janssen

Voorzitter: Joris Janissen
Coach: Ruben Vrijhoef

Versnellingstafel 2: Bouwlogistiek

Procesmentors	De heer Peter Vermeule
Homij	De heer Robin Crijns
VolkerWessels Bouwmaterieel	De heer Ron Frazer
Aannemersbedrijf Jongen-Meulen	De heer Pim Philipoom
VolkerWessels Bouwmaterieel	De heer Bjorn Scholten
Van Enckevort	De heer Willem van Riet
Van Wijnen	De heer Ivo Schins

Voorzitter: Peter Vermeule
Coach: Ruben Vrijhoef

Versnellingstafel 3: Partnerselectie

Bouwbedrijven Jongen	De heer Stephan Zeegers
Woningstichting Maasvallei	De heer Camiel Kruchten
ZOwonen	De heer Joeri Voorn
Gehlen Zonwering	Mevrouw Janice Gehlen
Aannemersbedrijf Jongen-Meulen	De heer Johan Vleeshouwers
Bouwmij Janssen	De heer Harold Verrijdt
Bremen bouwadviseurs	De heer Danny Wouters
Aannemersbedrijf Jongen	De heer Raymond Kleijnen
Aannemersbedrijf Jongen	De heer Paul Leurs

Voorzitter: Stephan Zeegers
Coach: Ferry van Wilgenburg

De 8 Versnellings**tafels**

Versnellingstafel 4: Monitoren

ZoWonen	De heer Diederick Barendsz
ZoWonen	De heer John Dumont
Energa	De heer Jack Kusters
Bouwmij Janssen B.V.	De heer Bart van Roy
Bouwbedrijven Jongen	De heer Arnold van Laarhoven
Antares	De heer Wim Meijer
Kragten	De heer Stan Rademakers

Voorzitter: Diederick Barendsz
Coach: Perica Savanovic

Versnellingstafel 5: Marktvisie

Van Wijnen	De heer Raymond Vaessen
Gemeente Sittard-Geleen	De heer Ruud Guyt
Satijnplus architecten	Mevrouw Sandra Pustjens-Wigmans
Jac Ruyters Groep	De heer Jamaick Ruyters
Bouwbedrijven Jongen	De heer Bob Jongen
BAM Woningbouw	De heer Jeffry Savelkoul
Aannemersbedrijf Jongen	De heer Ralf Bons
Gemeente Venlo	De heer Ralf Pakbier
Bouwend Nederland	De heer René Meyboom
Unica	Mevrouw Steffie Crins
Laudy Bouw	De heer Paul van Montfort

Voorzitter: Raymond Vaessen & Ruud Guyt
Coach: Mark Stam

Versnellingstafel 6 Toekomst van de Wijk

BAM Woningbouw Weert	De heer Mark Nellen
ZoWonen	De heer Jules Crijnen
Van Wijnen	De heer Ton Vissers
Wonen Limburg	Mevrouw Nicole Budé
Smeets Groep	Mevrouw Sanne Scharnigg
Bouwontwikkeling Jongen	De heer Ben Schepers
Jongen-Venlo	De heer Rogier Rutten
Laudy Bouw	De heer Jan Drummen
Heemwonen	De heer Dennis Bogers

Voorzitter: Mark Nellen
Coach: Perica Savanovic

De 8 Versnellings**tafels**

Versnellingstafel 7: Asbest en Energie

Wonen Limburg	De heer Jeroen Brouns
LSB Groep	De heer Maurice van Avesaath
BKK Bouwadvies B.V.	De heer Mark Bessems
Verkoelen Weert	De heer Peter van Wegberg
ASL	De heer Carlo Krekels
OCT	De heer Orhan Tuyen
Bouwbedrijven Jongen	De heer Eric van de Wetering
Aannemersbedrijf Jongen	De heer Glenn Coert
Provincie	De heer Boris Meessen
Aannemersbedrijf Jongen	De heer Roel Romeijn
Wyckerveste	De heer Stephan Leurs

Voorzitter: Jeroen Brouns
Coach: Mark Stam

Versnellingstafel 8: Nul op de Meter

Gipe Adviesbureau	De heer Peter Hopmans
Caris&Reiner	De heer Marcel Reiner
BAM Woningbouw	De heer Peter Poell
Antares Woonservice	De heer Rob Vrinzen
Gehlen Zonwering	De heer Gaston Gehlen
Stichting Limburg Economic Development	De heer Ruud Derks
Bremen Bouwadviseurs	De heer Martijn van Weers
Wonen Limburg	De heer Rik Maas
Bouwbedrijven Jongen	De heer Jordi Schoffelen
Wonen Zuid	De heer Jeroen Veraa
Van Heur	De heer Marc Pluijmakers
Laudy Bouw	De heer Raymond Veugelers
Bouwend Nederland	De heer Dennis Mollet
Jongen Venlo	De heer Marc Nijnens

Voorzitter: Peter Hopmans
Coach: Peter Linders

Inleiding

Voor u ligt de rapportage van de acht Versnellingstafels Ketensamenwerking uit de bouwsector van de regio Limburg in 2016. De Versnellingstafels zijn een initiatief van het Platform Ketensamenwerking Zuid en zijn inmiddels in de vierde 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 NIEUWE SITUATIE IN DE BOUWSECTOR

Sinds heel recent (oktober-november 2016) zijn de geluiden over de economische situatie in de bouw aan het veranderen. Het lijkt alsof we na zeven magere jaren weer zeven nieuwe jaren tegemoet gaan. Vanuit het Platform Ketensamenwerking Zuid streven wij ernaar dat de partijen in de bouw de inzichten van de afgelopen jaren meenemen in deze aankomende periode. Want juist in de crisis zijn de nut en noodzaak gezien en ervaren om op een andere manier met elkaar samen te werken.

Deze zogenoemde 'ketensamenwerking' is erop gericht om de verschillende organisaties (bijvoorbeeld de corporatie, de aannemer, de installateur, de schilder, de stukadoor, de architect, de sloper, enzovoort) gezamenlijk iets te laten creëren dat van waarde is voor de eindgebruiker, op een manier waarbij de kwaliteiten van iedere partij optimaal worden benut.

Daarnaast verwachten we dat ook de demografische en maatschappelijke ontwikkelingen en de verhoogde eisen vanuit klanten en consumenten, nog veel vernieuwing vragen van kennis en houding van de bouwsector.

MARKTVISIE 2016

Begin 2016 hebben opdrachtgevers en (grote) opdrachtnemers in de bouwsector de handen ineengeslagen door de 'Marktvisie' te formuleren. De marktvisie gaat ook uit van een gezamenlijk en structureel (leer)proces waarin de sector klaar wordt gestoomd voor de toekomst. Door meer en beter samen te werken maken de partijen het met elkaar mogelijk om hier snel en flexibel op in te spelen.

In de Marktvisie is de volgende ambitie benoemd: Als "bouwers van Nederland" excelleren we door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn. We werken samen voor burgers en bedrijven aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.

Hier willen wij als Platform onze gerichte bijdrage aan leveren.

DOELSTELLING VAN HET PLATFORM

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 verschillende aspecten van Ketensamenwerking meer en beter toe te passen. Onze activiteiten zijn erop gericht om:

• een netwerk van bouwprofessionals te creëren dat met elkaar bespreekt en nadenkt over de ontwikkelingen in de sector en de betekenis ervan.
• nieuwe kennis op te bouwen en te delen
• het netwerk en de kennis toe te passen in dagelijkse (project-) situaties.

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.

VERSNELLINGSTAFELS 2016

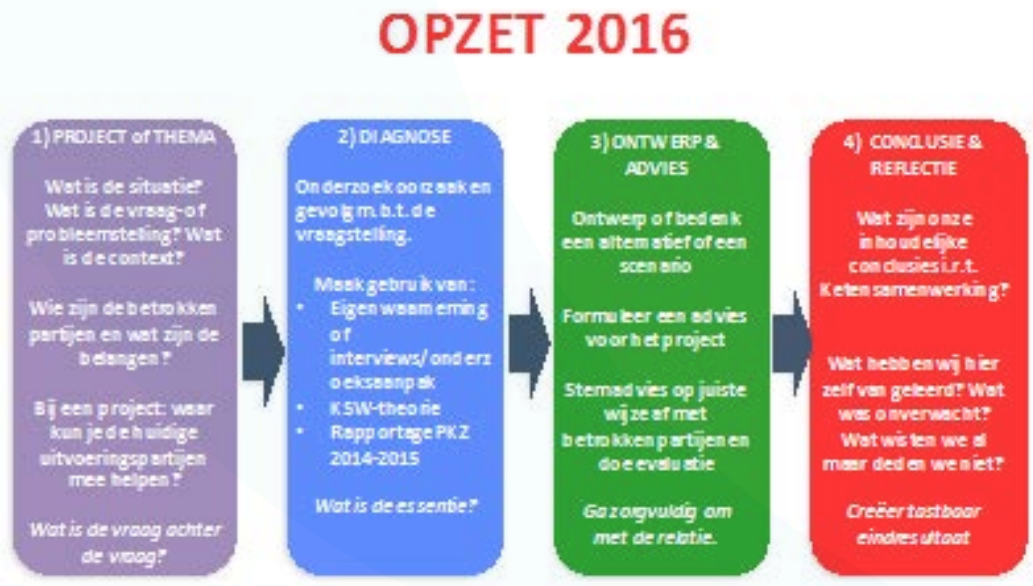
Een belangrijk middel om onze doelstellingen als Platform te behalen zijn de Versnellingstafels. In essentie vormen de Versnellingstafels een werkgroep waar issues, uitdagingen, problemen en dilemma's rond de implementatie van Ketensamenwerking in de bouwsector besproken worden door de deelnemers. De Versnellingstafels zijn een 'kraamkamer' van nieuwe, praktische kennis op het gebied van Ketensamenwerking.

Versnellingstafels zijn voor en door de deelnemers. Het gaat om elkaar te leren kennen en om te leren van elkaar, om te inspireren en geïnspireerd te worden. De werkwijze wordt niet opgelegd maar door de Versnellingstafels zelf bepaald. Elke Versnellingstafel heeft uit hun midden een voorzitter benoemd. Voorzitters zijn ook de contactpunten voor gezamenlijk overleg.

In 2016 hebben acht Versnellingstafels met ieder ongeveer 10 deelnemers gewerkt aan de volgende thema's:
• Versnellingstafel 1: Ketensamenwerking in de Infrastructurele bouwwerken
• Versnellingstafel 2: Bouwlogistiek 3.0
• Versnellingstafel 3: Partnerselectie
• Versnellingstafel 4: Monitoring van (keten) samenwerking
• Versnellingstafel 5: Marktvisie
• Versnellingstafel 6: Wijk van de toekomst
• Versnellingstafel 7: Asbest en Energie
• Versnellingstafel 8: Nul op de Meter

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

Als ondersteunende methode en structuur zijn de volgende stappen meegegeven:



RAPPORT & RESULTAAT 2016

In dit rapport zijn in compacte '2-pagers' de inzichten en resultaten door de Versnellingstafels beschreven. Daarnaast hebben zij op 23 november 2016 deze resultaten kunnen presenteren in Château Neercanne bij Maastricht. Daar hebben de VT's optimaal gebruik van gemaakt door met filmpjes en Infographics op een geheel andere wijze dan voorheen anderen deelgenoot te maken van de nieuwste inzichten.

(FINANCIËLE) ONDERSTEUNING

De Versnellingstafels zijn vooral mogelijk gemaakt door de tomeloze inzet van alle leden van de Versnellingstafels. Voor het faciliteren van de ondersteuning (begeleiden 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.

Versnellingstafel 1: **Infrastructuur**

1. INLEIDING EN VRAAGSTELLING

In 2015 concludeerde de Versnellingstafel Infrastructuur 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 utiliteitsbouw, maar uit de voorbeeldprojecten en uit de inbreng van de deelnemers aan de versnellingstafel bleek dat deze eigen, afwijkende projectcontext een andere aanpak vergt. De basis om ketensamenwerking toe te passen is echter niet anders dan in de utiliteitsbouw of een andere sector.

Op de vraag 'Hoe kan Ketensamenwerking binnen de infrastructuur worden toegepast?' concludeerde de versnellingstafel unaniem dat toepassing vooral een kwestie is van (1) bewust kiezen; (2) doen; en (3) de revenuen delen. Refererend aan de Golden Circle van Simon Sinek gold en geldt dat de deelnemers bewust en overtuigd zijn van de 'Why? ' en deze kunnen en willen uitdragen.

Bij aanvang van de Versnellingstafel Infrastructuur 2016 is het antwoord op voorgenoemde, laatste vraag als vertrekpunt genomen: *Hoe kunnen we opdrachtgevers en partners bewust laten kiezen voor ketensamenwerking?*

2. AANPAK EN DIAGNOSE BOUWSECTOR

De versnellingstafel is gestart met het kalibreren van de context. Hierbij is met name gebruik gemaakt van de Marktvisie. Immers, deze Marktvisie kwam natuurlijk niet zomaar uit de lucht vallen en ze eindigt ook niet abrupt. De Marktvisie staat natuurlijk ook niet op zichzelf, maar is onderdeel van een grotere beweging; een "nieuwe" trend[1] in de Bouwsector.

Onze microtrends laten een duidelijke verschuiving in de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer zien, waarbij de opdrachtgever meer en meer in een regierol terecht komt. Op dit moment is de Bouwsector aan het worstelen met die verschuiving. Ketensamenwerking past bij de verschuiving, maar ondervindt ook de hinder van het feit dat het proces van deze verschuiving relatief nieuw is en dat het uiteindelijke resultaat van de verschuiving onbekend is. En "onbekend maakt nog steeds onbemind".

Vanuit laatstgenoemde stelling "onbekend maakt onbemind" is de Versnellingstafel gestart met een diagnose van de Bouwsector en, meer specifiek, een diagnose van bekende partijen, die wel de verschuiving in de richting van de andere rollen en de andere wijze van samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer aan het verkennen zijn. De uitkomst van de diagnose wordt naast de stelling van Halman[2] uit 1994 gelegd, teneinde vast te stellen of deze 'Early Adaptors' daadwerkelijk dat ook zijn en of hun keuze, hun doen en/of hun revenuen al bruikbare meerwaarde voor de Versnellingstafel kunnen opleveren. Er is gekozen om interviews met sleutelfiguren bij deze Early Adaptors, als wijze van diagnose, uit te voeren. Omdat we binnen de Versnellingstafel beschikten over 3 casussen, die zich in verschillende fasen bevonden en op een verschillend abstractie-

[1] *"Aan de basis van "nieuwe" trends staan vaak bewegingen die soms al tientallen jaren aan de gang zijn, de zogenaamde 'megatrends'. Dit zijn grote, bijna abstracte, fenomenen zoals technologisering, urbanisatie en individualisering. Binnen deze langdurige megatrends zijn weer andere, middellange, ontwikkelingen waar te nemen: de maxitrends. Dit zijn vaak al wat concretere uitingen, denk hierbij aan de opkomst van het minder collectief handelen binnen de rationalisering (terugloop RAW) en de opkomst van het 3D- werken (ontwerpen en realiseren). De korte en snelle trends die we op de dag van vandaag terug zien in de Bouwsector, de microtrends, zijn weer een uiting binnen de maxitrends. Denk aan de opkomst van de geïntegreerde contracten (DBFMOE), EMVI, BVP, risicomanagement, System Engineering, LEAN en BIM.*

Een trend kun je dus lezen en in context zien van een bredere, grotere beweging. Als je je daarvan bewust bent en begrijpt waar zo'n trend vandaan komt, kun je er gebruik van maken en inzetten wanneer het je uitkomt. Zo worden trends een onderdeel van het gereedschap dat je tot je beschikking hebt."

[2] *"Er zal bijvoorbeeld sprake moeten zijn van een synergie tussen de voor een nieuw project te gebruiken technologie en marketing en de aanwezige kennis en kunde van de organisatie. Dit betekent dat projecten moeten kunnen voortbouwen op kennis en vaardigheden opgedaan in voltooide projecten."*

'Daarnaast wordt zowel van het (top) management als van de medewerkers in de organisatie gevraagd dat zij bereid zijn om het eigen functioneren kritisch te beschouwen en waar nodig te veranderen."

niveau werden behandeld, was de kans op een voldoende brede diagnose zeker aanwezig. De interviews kennen twee onderdelen: het feitelijke vraaggesprek, waarbij het draait om de reactie op te poneren stellingen en daarmee het vastleggen van de feitelijke argumenten of overtuigingen en een filmopname, waarin het draait om het persoonlijke enthousiasme alsook een on-site kennismaking met het project, waarvoor men het "anders samenwerken" overweegt of heeft gekozen.

De te interviewen Early Adaptors waren Waterschapsbedrijf Limburg, gemeente Venlo en gemeente Sittard-Geleen. Waterschapsbedrijf Limburg kiest bewust voor langdurige overeenkomsten met partners (en bewust niet de term aannemers) om zijn maatschappelijke taak optimaal te kunnen vervullen. Waterschapsbedrijf Limburg maakt daartoe gebruik van partnerselectie (Best Value Approach) en de maximale ruimte die de Aanbestedingswet biedt in de duur van de samenwerkingen.

Uit het interview met Waterschapsbedrijf Limburg volgde de stelling: "Ga proberen om anders aan te besteden, meer doelgericht en kansrijk voor eenieder, en probeer daarbij creatief gebruik te maken van de regels. Zoek de grenzen op en ken ze, zodat elke contract-, aanbestedings- of samenwerkingsvorm maximaal invulling geeft aan de eigen en de gezamenlijke doelen. Laat het verleden los, gebruik de ruimte in regelgeving en wet en durf te doen. Als je je weg naar een contract, een aanbesteding of een samenwerking maar goed motiveert, dan biedt de wet en regelgeving veel mogelijkheden voor andere, maar vooral betere manieren van samenwerken."

Gemeente Venlo verkent in haar projectstrategieën steeds vaker de mogelijkheden om de markt op een andere wijze bij haar planvoorbereiding en –realisatie te betrekken. Uit het interview met gemeente Venlo volgde de maatgevende constatering: "Tenslotte is het belangrijkste dat er vertrouwen is tussen de partijen. Geef vertrouwen en wees open en eerlijk over kansen en risico's. Dit is echter zeer lastig voor de juridische afdelingen binnen de overheid die alles in beton willen gieten en gewend zijn om alle scenario's uit te werken en alles aan de voorkant vast te leggen. Probleem bij anders aanbesteden en ketensamenwerking zit niet in de regeltjes die dit niet mogelijk maken, maar in de mensen die zoeken naar zekerheid en niet van gebaande paden af durven om zo niet het risico te lopen dat ze de rekening gepresenteerd krijgen. Imagschade is hierbij belangrijk!"

Gemeente Venlo stelde wel dat "binnen de komende 6 maanden een proefproject op ketensamenwerking van start kan gaan."

Gemeente Sittard-Geleen kiest bewust voor andere samenwerkingsvormen en sluit daarbij ketensamenwerking niet uit. Een eerste vingeroefening is de aanpak van de maatregelen ter vermindering van wateroverlast in de gemeente. Dit project betreft een tiental locaties/deelprojecten, dat met een bouwteam wordt voorbereid en gerealiseerd.

"De gemeente is van mening dat het huidige aanbestedingsbeleid niet veranderd hoeft te worden. Bij het aanbesteden van projecten moeten wel veel meer de grenzen worden opgezocht. Er mag veel, maar vaak wordt de veilige (oude en vertrouwde) kant gekozen bij aanbestedingen. De afgelopen jaren heeft men jaarlijks enkele projecten innovatiever in de markt gezet om zichzelf en de markt te triggeren."

Wel stelt de gemeente dat "Ten aanzien van de marktverandering is de gemeente van mening dat alle partijen samen (OG en ON) aan zet zijn voor het realiseren van deze verandering. Hierbij moet de ON niet afwachten tot de OG met een vraag komen maar men moet ook actief de potentiële opdrachtgevers benaderen met ideeën en zo ook kansen creëren."

Gemeente Sittard-Geleen stelt dat *"zij verantwoord wil veranderen."*

3. ONZE CONCLUSIES

Resumerend kan gesteld worden dat binnen de sector Infrastructuur zeker sprake is van Early Adaptors, die weten hoe en waarom Ketensamenwerking een kans verdient.

Uit de optelsom van hun stellingen volgt de boodschap die de Versnellingstafel aan de sector kan en wil meegeven: "Durf te doen, alle partijen zijn samen aan zet voor deze verandering. Geef vertrouwen en wees open en eerlijk over kansen en risico's", want:

Ketensamenwerking in de Infrastructuur BOEIT!
(Betrouwbaar, Open, Eerlijk, Integer en Transparant)

Versnellingstafel 2: **Bouwlogistiek**

1. INLEIDING EN VRAAGSTELLING

De versnellingstafel Bouwlogistiek heeft dit jaar de nadrukkelijke verbinding met een bouwproject gezocht. Doelstelling was om na te gaan of en hoe er binnen een project behoefte bestaat aan logistieke optimalisatie. Daarbij is het minder de bedoeling dat de tafel expertise en/of advies inbrengt. Het is ons ditmaal te doen om:

- **De observatie:**
Hebben leiding en kader op een bouwplaats een visie op logistieke optimalisatie? Hoe is de visie op samenwerking? Worden co-makers en/of leveranciers erbij betrokken? Hoe komt men tot mogelijke oplossingen? Hoe kiest men oplossingen? Wat is het verloop en de opbrengst van eventuele implementatie?

- **Reflectie:**
Door aan de betrokkenen van de bouwplaats een spiegel voor te houden, en bespreekbaar te maken wat mogelijk anders zou kunnen worden georganiseerd ten gunste van het project.

- **Inspiratie:**
Alternatieven te belichten en inzichten van elders aan te dragen. Het team op ideeën te brengen hoe men de logistiek in de eigen situatie zou kunnen optimaliseren.

We zijn benieuwd of en hoe leiding en medewerkers op een "standaard" bouwplaats logistieke optimalisatie vormgeven en hoe de samenwerking met onderaannemers, leveranciers en omgeving wordt ingezet.

JAZZ CITY / DESIGNER OUTLET FASE 4

Het project omvat de uitbreiding van winkelpanden voor het Outlet Centre mcArthurGlenn aan de Maashaven in Roermond. Deze uitbreiding deelt de bouwplaats met de bouw van winkels en appartementen.

Het project en de bouwplaats hebben een aantal belangrijke kenmerken:

• De ruimte voor transport en opslag van materialen op de bouwplaats is tijdens de eerste bouwfasen beperkt. In de latere fasen, als de gebouwen op hoogte zijn is de ruimte bijzonder beperkt. Het bouwterrein ligt aanpalend aan het in bedrijf zijnde Outlet.

• De bevoorradingsroute voor het bestaande Outlet loopt over het bouwterrein, op gezette tijden wordt een deel van de doorgangen op het bouwterrein voor het bevoorraden afgezet.

• Op de piekdagen van Outletbezoek is de bouwplaats zeer moeilijk bereikbaar.

• De opdrachtgever stelt als eis dat de bouwactiviteiten aan het oog van het winkelende publiek worden onttrokken.

2. OBSERVATIES EN DIAGNOSE

De Versnellingstafel heeft diverse besprekingen met vertegenwoordigers van het projectteam gevoerd, met betrekking tot de logistieke situatie op en rond hun bouwplaats. Daarbij valt een aantal zaken op:

- Er leeft een bezorgdheid bij het projectteam over de logistieke processen op hun bouwplaats. Er wordt beseft dat het niet aanpakken daarvan tot problemen zal leiden.

- De consequenties van de logistieke bottlenecks worden door medewerkers benoemd:

o Wachttijden bij lossen van materialen;
o Opstoppingen "intern transport" en wachttijden op de bouwplaats;
o Conflicten met de bevoorrading van de Outlet;
o Schade aan opgeslagen materialen;
o Conflicten met leveranciers m.b.t. leverhoeveelheden;
o Inzet van productiemedewerkers voor logistieke handelingen;
o De problemen worden vooral in de afbouwfase verwacht.

- De medewerkers kunnen geen kwantitatieve voorspelling doen van de consequenties, fysiek of financieel. Men

kan geen analyse van de "nulsituatie" zonder maatregelen maken.

- Er is motivatie om logistieke oplossingen te zoeken; de drijfveer is het beperken van risico's.

- De investering in extra logistieke maatregelen moet worden gedragen door risicobeheersing. Het is daardoor niet mogelijk een terugverdientijd te berekenen.

- Er zijn delen van het afbouwproces die zich lenen voor prefabricage.

- Er blijkt maar een beperkte bereidheid bij onderaannemers tot meedenken en meewerken.

3. ONTWERP VAN DE OPLOSSING: NIEUWE INSPIRATIE

Na discussie wordt in eerste instantie gekozen voor een HUB. Daartoe kan tegen gunstige condities een terrein c.q. loods dichtbij de bouwplaats worden gehuurd. De afstand is geschikt voor intern transport. De materialen kunnen daar dan met volle vrachten worden afgeleverd, waarna ze in passende hoeveelheden naar de bouw gaan. Er is ook ruimte voor prefabricage. De projectleiding maakt daarbij wel de keuze een logistieke coördinator in te huren. Er wordt vlak voor de zomer-vakantie afgesproken deze methode te implementeren.

Terwijl de Versnellingstafel nieuwsgierig afwacht hoe dit proces zal verlopen ontstaat op de bouwplaats nieuwe inspiratie. De winkelruimten worden casco opgeleverd en het projectteam vat het idee op dat deze ruimten ook geschikt zijn voor tijdelijke opslag. Doordat deze oplossing op de bouwplaats zelf ligt, de transportafstanden sterk verkorten minder kost, kiest men hier onverwijld voor. De logistiek coördinator wordt gehandhaafd. Inmiddels is deze oplossing in praktijk gebracht. De ervaringen zijn positief. De logistieke coördinatie loont. Bijzonderheid is dat het projectteam erin slaagt om beter dan verwacht Just-In-Time leveringen te organiseren met toeleveranciers.

4. ONZE LEERMOMENTEN

De Versnellingstafel heeft dit optimalisatie-proces relatief van de zijlijn gevolgd. Toch is daar een aantal leermomenten aan te verbinden:

- In de dagelijkse praktijk van de bouwplaats is er weinig ruimte voor analyse, veel zaken worden ingeschat op basis van kennis en ervaring.

- Openstaan voor andere oplossingen is net zo waar voor medewerkers op de bouwplaats als voor logistieke specialisten.

- "Out of the box" denken, zoals bij dit project gebeurt, leidt tot onvermoede creatieve en pragmatische oplossingen.

- Bij het denken over logistieke optimalisatie wordt wellicht te snel "groot" gedacht; dat kan bij het werken binnen de hekken van de bouwplaats tot afhaken leiden. Je voorkomt dit door sterk vanuit de positie van het projectteam te denken.

- Bouwlogistiek kan in grote lijnen via drie routes worden geoptimaliseerd; ook mengvormen zijn denkbaar: 1) via een hub op afstand, 2) door opslag in beschikbare ruimte binnen het project, 3) door voorinstallatie en gebundelde levering van bouwdelen vanaf leveranciers.

Versnellingstafel 3: **Partnerselectie**

1. VRAAGSTELLING

Onze Versnellingstafel is heel gericht aan de slag geweest met de volgende vraag: In hoeverre is een goede partnerselectie een randvoorwaarde voor goede ketensamenwerking?

2. AANPAK EN DIAGNOSE

De deelnemers aan de Versnellingstafel Partnerselectie waren vertegenwoordigers van verschillende ketens in de woningbouwsector: woningcorporaties, bouwbedrijven en gespecialiseerde aannemers. Vertegenwoordiging van leverancier / groothandel ontbrak. Uit de discussies bleek al snel dat deelnemers verschillende beelden hadden bij partnerselectie en (dus) er hun eigen methodieken voor gebruikten. Bij woningcorporaties speelde bijvoorbeeld de vraag of de corporatie een 'kant en klaar' product wenste of samen met marktpartijen een meerjarige samenwerking wilde ten behoeve van een renovatieopgave. Bouwbedrijven selecteerden partners ten behoeve van de productie van een specifiek product (nieuwbouwwoning), of voor het opzetten van een renovatieproces. Soms koos men voor één gespecialiseerde aannemer per vakgebied, soms voor meerdere. Zowel bij opdrachtgevers als bij bouwbedrijven waren het doel van de selectie (onderhoud, nieuwbouw) en de omvang van de eigen organisatie belangrijke elementen.

Om een goed beeld te krijgen van de methoden die partijen in Limburg in de afgelopen jaren hebben toegepast op het gebied van ketensamenwerking, zijn interviews gehouden door de leden van de Versnellingstafel bij de volgende partijen (zie afbeelding).

Aan de hand van deze interviews ontstond een beeld over het belang van partnerselectie in het proces ketensamenwerking. Niet alleen vanuit het perspectief van de woningcorporaties, maar ook vanuit de geselecteerde partijen. Tevens gaven de interviews inzicht in de mate waarin de partnerselectie van invloed is geweest op de samenwerking tussen partijen, voor verschillende soorten producten en diensten.

Organisatie	Product/proces/dienst
Wonen Limburg	Niet Planmatig Onderhoud
Wonen Limburg	Nieuwbouw x Transformatie
ZoWonen	Niet Planmatig Onderhoud
ZoWonen	Renovatie / nieuwbouw
Maasvallei	Nieuwbouw
Bouwkeet 1 – Bouwmij Janssen	Nieuwbouw woningen
PlusWonen – bouwbedrijven Jongen	Nieuwbouw conceptwoningen

3. CONCLUSIES

• Een zorgvuldige partnerselectie is een belangrijke randvoorwaarde voor ketensamenwerking, maar het is zeker geen garantie;

• Overweeg pas een proces van partnerselectie voor ketensamenwerking in te gaan als in de eigen organisatie duidelijkheid bestaat over en draagvlak is voor die samenwerking. De eigen organisatie moet klaar zijn voor strategische samenwerking met partners, in structuur en in cultuur;

• Partnerselectie kan op verschillende plekken in de keten geïnitieerd worden, van opdrachtgever tot en met industrie. Afhankelijk van de positie in de keten worden andere criteria en mogelijk andere methoden gehanteerd;

• In het proces van partnerselectie moet naast objectieve criteria ruimte zijn voor 'het buikgevoel'.

4. ONZE AANBEVELINGEN

• Wees helder over de reden voor partnerselectie (voor welk product/dienst) en zorg dat binnen de eigen organisatie duidelijkheid en draagvlak bestaat;

• Zorgvuldige selectie van partners is geen garantie voor ketensamenwerking - het biedt wel een solide basis;

• Partnerselectie ten behoeve van het inrichten van een keten (langdurige, strategische samenwering) kan zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde geïnitieerd worden;

• Sluit niet de ogen voor het 'gevoelselement' in de selectie; zorg dat de organisatie breed vertegenwoordigd is in het selectieproces;

• Verdiep je in elkaars bedrijfsprocessen; zorg voor begrip en gezamelijke focus op ketenbelang.

Versnellingstafel 4: **Monitoren**

1. INLEIDING EN VRAAGSTELLING

Het kenmerk van ketensamenwerking is dat in een project-ongebonden samenwerking gekomen wordt tot constant verbeteren op de gebieden tijd, geld en kwaliteit. Met betrekking tot het constant verbeteren moet er inzicht zijn in de geleverde prestaties, moeten de resultaten gemonitord worden. Waar bij de start van de versnellingstafels in Limburg een vier jaar geleden nog zeer beperkt gemeten werd, was het gestructureerd leren en verbeteren bijna onmogelijk.

ONZE VRAAGSTELLING

In hoeverre en op welke wijze leidt monitoren tot het constant verbeteren van de ketenprestaties. Met onderstaande subvragen hebben we gewerkt:

- Monitoren bedrijven hun prestaties?;
- Welke prestaties worden er gemeten?;
- Hoe monitoren de bedrijven?;
- Wanneer worden de prestaties gemonitord?;
- Waarom monitoren de bedrijven hun prestaties?;
- Hoe worden de gemeten prestaties gebruikt om van te leren ten behoeve van het constant verbeteren?

ONDERLIGGENDE DOELSTELLINGEN

- Meer inzicht in elkaars monitoringsprocessen en -systemen te willen krijgen;
- Om tot betere gezamenlijke begripsvorming in de keten te komen;
- Om te leren van monitoringssystemen van tafelgenoten en tot verbetering te komen van de eigen systemen;
- Is het mogelijk om van allemaal individuele systemen te komen tot één meetsysteem;
- Monitoren we om te bewijzen dat ketensamenwerking leidt tot verbetering van de prestaties of monitoren we om constant te leren.

2. AANPAK EN DIAGNOSE

Het is goed om waar te nemen dat bij de bedrijven die vertegenwoordigd zijn binnen de versnellingstafel Ketensamenwerking en Monitoring op verschillende vlakken wordt gemonitord. En dat de behoefte aan verbreding van het aantal te monitoren aspecten binnen de verschillende prestatievelden toeneemt. De metingen verlopen niet allemaal op dezelfde manier en niet alle bedrijven zijn even ver met de doorontwikkeling. Nu wordt nog met name de klanttevredenheid gemonitord. Binnen de klanttevredenheidsmeting bestaat een grote diversiteit aan meetinstrumenten. Van zeer uitgebreide tot beknopte vragenlijsten.

Door het brede palet aan voorbeelden van meetinstrumenten en werkwijzen binnen de deelnemende bedrijven zijn er constructieve dialogen gevoerd over dit onderwerp.

Een item dat dwars door de startfase heen speelde was de vraag van de stuurgroep ketensamenwerking of je door middel van monitoring kunt aantonen dat ketensamenwerking leidt tot betere prestaties vergeleken met traditioneel bouwen. Dit heeft binnen de tafel tot veel (spraak)verwarring gezorgd. Besloten is dat Versnellingstafel 4 zich niet richt op dit onderzoek dat immers een academische inbedding benodigt. Hier gaat een aparte werkgroep in samenwerking met Nyenrode zich op richten.

De Versnellingstafel heeft zich vooral gericht op hoe geleerd kan worden van de resultaten uit de monitoring zodat dat een informatiebron is waarmee tot een 'constante verbetering' van de prestaties gekomen kan worden.

3. ONTWERP EN ADVIES

1. De bouwperiode is tegenwoordig zo kort dat tussentijds meten bijna onmogelijk is. De basis is ook niet om in het project zelf te verbeteren, maar door het project-ongebonden samenwerken is het mogelijk

om over de projecten heen met elkaar te leren. Door deze projectongebonden situatie is de wederzijdse investering in het willen leren van de verbeterpunten aanwezig. Dit ontbreekt bij de aanbestedingsprojecten. Hier is het team bij evaluatie bezig met de volgende projecten (dat in andere samenstellingen zal worden uitgevoerd).

2. Alleen kijken naar een KPI als zodanig is niet effectief. Dit kan leiden tot perverse prikkels om de wijze van meten aan te passen. Stuur een lief stagiaire meisje met een bos bloemen naar de bewoners en je scoort een punt hoger. En wat leren we dan?

3. Leren doe je pas echt als de individuele scores worden geanalyseerd en besproken worden in het ketenteam.

4. CONCLUSIE EN REFLECTIE

Onze conclusies zijn:

1. Continu leren vanuit de monitoring is pas echt effectief binnen ketensamenwerking

2. Stuur niet op de KPI, uit de individuele scores kun je echt leren.

De gevoerde dialogen in de Versnellingstafel zijn dit jaar door de deelnemers weer waardevol bevonden. Met name het inzicht dat dat ene benchmarkcijfer weinig zegt en het echte leren moet plaatsvinden door de analyse van de individuele score, was van tevoren niet ingeschat.

Monitoren we voor de goede sier of om te leren en constant te verbeteren?

5. ONZE EIGEN MONITORING

We geven onszelf het cijfer: 7,5. Door de verwachting / opdracht van de stuurgroep over monitoren als bewijslast voor de positieve effecten van ketensamenwerking is er grote verwarring ontstaan binnen tafel 4, wat een nadelig effect heeft gehad op de samenwerking.

Versnellingstafel 5: **Marktvisie**

over liefde tussen stekelvarkens

1. INLEIDING EN VRAAGSTELLING

De afgelopen jaren heeft de markt van bouw- en infraprojecten te maken gehad met grote veranderingen. De terugloop in investeringen in de sector leidt ertoe dat marktpartijen forse concurrentie ondervinden en aanpassingen in de organisatie en projectbenadering hebben doorgevoerd. Niet alleen staat hierdoor de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer onder druk bij de uitvoering van projecten. Het leidt er ook toe dat de (financiële) ruimte klein is om in innovatie te investeren.

Opdrachtgevers en opdrachtnemers zien deze ontwikkelingen onder ogen en trekken samen op om het tij te keren. Daar hoort ander gedrag bij, gericht op samenwerking en gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Er valt veel te winnen door oog te hebben voor elkaars belangen en door kwaliteit, professionaliteit en vakmanschap te belonen. Om deze houding te promoten en publiekelijk te onderstrepen wordt de bouw- en infra sector gevraagd om de marktvisie te ondertekenen op https://marktvisie.nu/.

DE MARKTVISIE

Als "bouwers van Nederland" excelleren we door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn. We werken samen voor burgers en bedrijven aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.

ONDERSZOEKSVRAAG

Hoe vergroot je de kans om de marktvisie werkelijkheid te laten worden? Hoe komen we van ambitie naar actie!?

2. AANPAK EN DIAGNOSE

Om te toetsen of de Marktvisie werkelijkheid kan worden, hebben we onderzocht of de mensen die dagelijks werkzaam zijn in de sector belemmeringen zien die de Marktvisie tegenwerken en/of kansen zien die de Marktvisie versterken. De interviews zijn afgenomen met ca. 25 personen werkzaam in de sector. De geïnterviewde representeren een dwarsdoorsnede van de sector. Zowel met opdrachtgevers (zorginstellingen, gemeentes, corporaties), opdrachtnemers (bouwers, installateurs) als onderwijsinstellingen is gesproken. Enkele citaten uit de interviews:

" Nu is het moment om door te pakken naar een betere relatie. "

" Vanuit goede voorbeelden, vertrouwen opdoen en delen "

" Marktvisie is perfect, hoe realiseren wij deze? "

" De vent die maakt de tent "

" Deel informatie, doe de dingen samen, en benut elkaars kennis "

" Collega's zien nog niet altijd in wat het gezamenlijk belang is, het gaat om meer dan de optelsom van deelbelangen "

3. BEDREIGINGEN

Niemand is tegen beter samenwerken. Over de Marktvisie en beter samenwerken is dan ook iedereen positief. Helaas is de praktijk weerbarstiger. Dat komt vooral omdat er te weinig vertrouwen is tussen de verschillende (keten)partners die bij een bouwproject zijn betrokken. Reacties bij de interviews over imago, cultuur, vrees voor te weinig concurrentie zijn veelal terug te voeren op dit gebrek aan vertrouwen. Bovendien, veranderen van (traditioneel) gedrag kost tijd, veel tijd. Ook geven partijen aan dat (aanbesteding) regelgeving hen onvoldoende vrijheid biedt om te werken zoals men dat zou willen.

4. LIEFDE TUSSEN STEKELVARKENS

Met alle interviews en inzichten doet de Marktvisie ons als Versnellingstafel nog het meest denken aan een ***'liefde tussen stekelvarkens': je weet dat je elkaar nodig hebt voor groei, maar het is zoeken naar de goede afstand.***

5. KANSEN EN AANBEVELINGEN

PROMOOT JE SUCCESSEN

"Be good and tell it". Deel de succesverhalen met de markt. Zorg dat deze gepubliceerd worden in (vak)bladen en op nieuwssites. Geef presentaties over de weg ernaartoe en deel de leermomenten.

MEET JE SUCCESSEN

De grootste drijfveer is nog altijd het financiële voordeel (in € / tijd). Maak meetbaar en aantoonbaar dat de marktvisie bijdraagt aan het verlagen van de kosten en het op een meer prettige wijze met elkaar samenwerken. Maak dit SMART. Hierdoor wordt het voordeel van de marktvisie niet alleen maar uitgedrukt in "gevoel" maar ook in daadwerkelijk meetbare resultaten.

KIES DE TERM KETENSAMENWERKING ZORGVULDIG

Zodra er tegenwoordig in het "betere bouwteam" wordt samengewerkt spreekt men al gauw over ketensamenwerking. Hoewel ketensamenwerking natuurlijk verder gaat dan dat. Zorg ervoor dat de term correct wordt gebruikt zodat hij zijn waarde blijft behouden en het geen containerbegrip wordt.

TCO

Ketensamenwerking heeft onder meer als doel de TCO omlaag te brengen. Denk aan de voorkant goed na over wat je tijdens de beheer- en onderhoudsfase allemaal tegen kunt komen. Bepaal gezamenlijk wat het beste resultaat is voor de opdrachtgever en beknibbel tijdens de realisatiefase niet op zaken die in de beheerfase erg belangrijk zijn.

GA LANGDURIGE SAMEWERKINGSVERBANDEN AAN

Je leert jezelf en anderen te verbeteren door samen te doen. Breng het geleerde in de praktijk bij een volgend (vergelijkbaar) project en zorg dat je op basis van deze kennis en ervaringen het beter doet dan de vorige keer. Dit lerend effect treedt alleen op bij langdurige samenwerking. Alleen zo kun je gezamenlijk tot een beter resultaat komen.

KIJK IN DE KEUKEN VAN DE ANDER

Ga eens (letterlijk) op de stoel van de andere partij zitten en verplaats je in zijn/haar standpunt.

OVERLEG OP ALLE NIVEAUS

Zorg dat de mindset van de betrokkenen allemaal gelijk is. Men moet dit willen vanuit intrinsieke motivatie. Zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

ONTWERP VOOR TOEKOMSTIGE GENERATIES

De toekomstige generatie zal meer vanuit een gebruiksfilosofie gaan leven dan vanuit de eigenaars gedachten; Het concept van eigenaarschap is dan niet langer meer relevant. Zij hebben geen interesse in materialisme, zij delen en huren liever. Betrek deze veranderende toekomstige samenlevingerbijenexperimenteerhiermee.

6. ONZE REFLECTIE

Kijk niet alleen naar de ander, maar kijk ook naar jezelf: ***Wat zie jij als je in de spiegel kijkt?***

Wederzijds vertrouwen is de absolute basis om de Marktvisie te laten slagen, en daar helpt deze vertrouwensformule bij:

$$\frac{\text{VERTROUWEN}}{\text{EIGENBELANG}} = \text{VAKBEKWAAMHEID} \times \text{BETROUWBAARHEID} \times \text{TRANSPARANTIE}$$

Marktvisie

Als "bouwers van Nederland" excelleren we door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn. We werken samen voor burgers en bedrijven aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.

MARKT VISIE marktvisie.nu

Liefde tussen stekelvarkens

Interviews

- ✓ 2 personen zorg
- ✓ 8 personen overheid/nuts
- ✓ 1 persoon industrie
- ✓ 1 persoon hospitality
- ✓ 3 personen onderwijs
- ✓ 9 personen bouw
- ✓ 1 persoon financiën

25 interviews met 'bouwend NL'

"Nu is het moment om door te pakken naar een betere relatie."
"Vanuit goede voorbeelden, vertrouwen opdoen en delen"
"De vent die maakt de tent"
"Collega's zien nog niet altijd in wat het gezamenlijk belang is, het gaat om meer dan de optelsom van deelbelangen"

ONDERZOEKSVRAAG

Hoe vergroot je de kans dat de marktvisie werkelijkheid wordt?

Van ambitie tot actie!

Bedreigingen

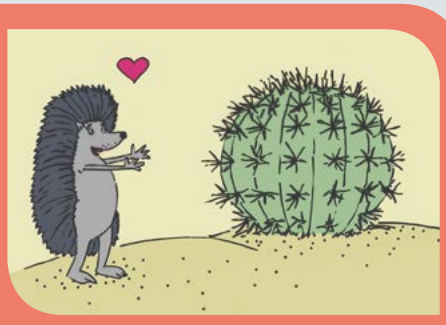
1. Gebrek aan vertrouwen tussen partijen.
2. Tijd. Veranderen van gedrag/ organisaties duurt lang. Omschakelen van traditioneel werken naar keten samenwerken (marktvisie) duurt enkele jaren.
3. Aanbestedingsregels,lijvigere contracten.

VERTROUWEN =

VAKBEKWAAMHEID
x
BETROUWBAARHEID
x
TRANSPARANTIE

EIGENBELANG

Niet alleen kijken naar de ander, maar kijk ook naar jezelf. Wat zie jij als je in de spiegel kijkt?



Kansen & aanbevelingen

1. Promoot (en meet) je successen.
2. Geef spreektijd aan de koplopers (ook binnen de eigen organisatie).
3. Geef vernieuwde contactvormen een kans.
4. T.C.O. gedachte (langdurige relatie met het team = langdurige relatie met het product).
5. Kies de term ketensamenwerking zorgvuldig
6. Ga langdurige samenwerkingsverbanden aan
7. Kijk in de keuken van de ander
8. Overleg op alle niveaus
9. Ontwerp voor toekomstige generaties

Platform KETENSAMENWERKING ZUID

Versnellingstafel 6:
Wijk van de toekomst

1. INLEIDING EN VRAAGSTELLING

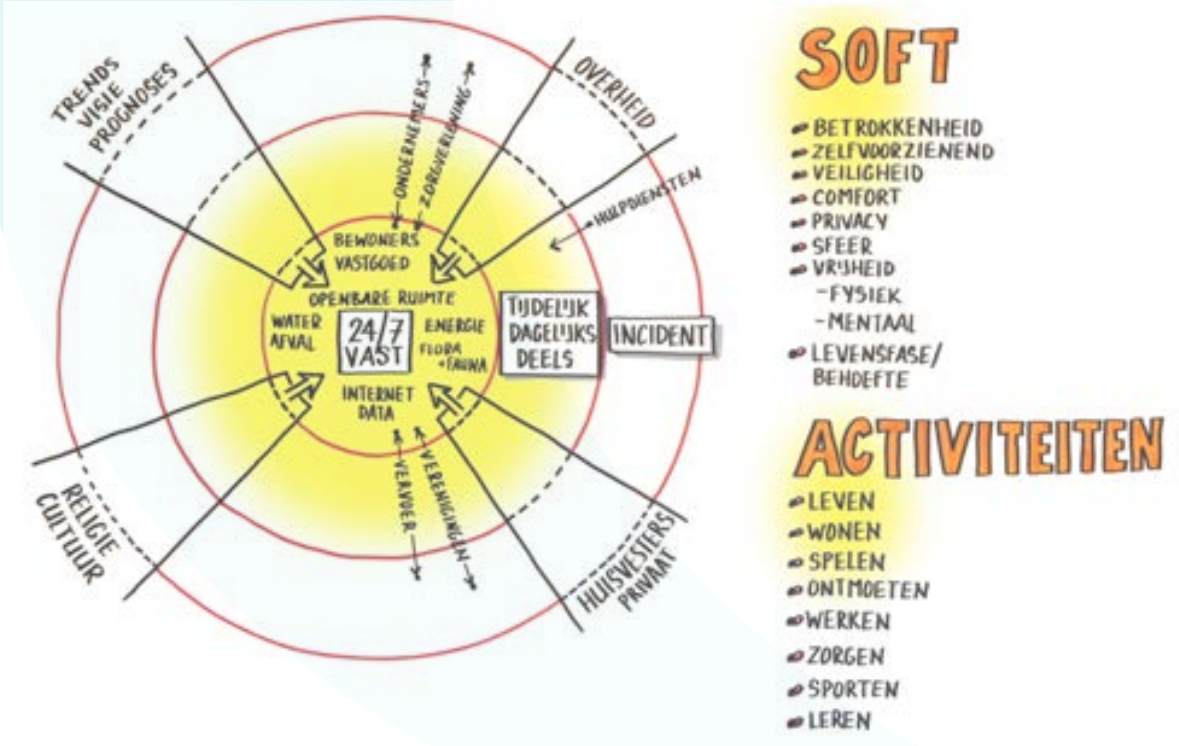
Onze VT had de eer om als enige VT niet gekoppeld te zijn aan een project, waardoor wij de mogelijkheid hadden om gezamenlijk de context (wijk van de toekomst) vast te stellen. Hiervoor hebben we in eerste instantie het thema "gedefinieerd" door vragen aan het thema te koppelen en hier antwoord op te geven.

Vragen die beantwoord zijn:
- wat, waar, wanneer, hoe, wie is een wijk?
- wat, waar, wanneer, hoe, wie is toekomst?
- hoe kan "ketensamenwerking" een bijdrage aan "de wijk van de toekomst" leveren?

2. AANPAK EN DIAGNOSE

Bij het beantwoorden van deze vragen hebben we in eerste instantie gekeken naar hoe we de wijk momenteel kennen en welke toekomstige ontwikkelingen verwacht worden. De fysiek aanwezige zaken zijn vastgelegd in een cirkeldiagram ("wijk-roos") en de sociale aspecten zijn vast-gelegd in een aandachtspuntenlijst ("overzicht sociale aspecten") Op basis van de bovenstaande analyse zijn we tot de conclusie gekomen waaruit blijkt dat een wijk vrijwel in alle gevallen een doorontwikkeling is van een bestaande omgeving en tevens dat een ideale wijk voor eenieder verschillend is waardoor iedere wijk anders is. Ook spelen de snelle veranderingen in de samenleving een grote rol bij de ontwikkelingen van een wijk. Wij zijn dan ook van mening dat het niet mogelijk is om één exact eindbeeld van "de wijk van de toekomst" vast te stellen. Vandaar dat wij ons niet gefocust hebben op een dergelijk eindbeeld, maar hebben we juist onderzocht hebben hoe we als "keten" kunnen inspelen op deze toekomstige veranderingen in een wijk. Om deze reden hebben wij als VT besloten om het thema "wIjK van de toekomst" te veranderen in "toekomst van WIJ(ken)".

In onderstaand figuur zijn de voornaamst aanwezige elementen in een (bestaande) wijk in kaart gebracht. Hierbij komen we tot de conclusie dat de bewoners de voornaamst aanwezige partij in de wijk zijn en dat zij het succes van een wijk bepalen. Een wijk "draait" dus per definitie om de bewoners.



Figuur: "wijkroos"

3. ONS ADVIES VOOR DE TOEKOMST

Het is belangrijk om tezamen met de belangrijkste stakeholders, binnen de wijk, een gedegen analyse / inventarisatie te maken. De uitdaging zit hem in het aangaan van een proces met een ketenregisseur en deskundige partners, om flexibele ideeën, een duurzame relatie en duurzame producten te ontwikkelen passend bij de veranderende behoeften van de bewoners.

Momenteel is de "keten" niet flexibel genoeg doordat er geen integrale aanpak gehanteerd wordt met een gezamenlijk doel en belang. De belangrijkste oorzaak hierin is het ontbreken van vertrouwen in elkaar. De "keten" beschikt over ruim voldoende deskundigheid, maar ook historie en ervaringen. Dat naast visie en innovatie. Echter het ontbreekt aan durf en saamhorigheid om in te zetten voor een hoger doel. Namelijk "ons" voor te bereiden op een onzekere toekomst. De mate van onzekerheid is een gezamenlijke keuze en een eerlijke / gelijkelijke verdeling van risico's waarbij samen de schouders onder ontwikkelingen worden gezet!

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De bijdrage van de "keten" aan "de toekomst van WIJ(k)" is wijkgericht inventariseren van de wensen en behoeften door als keten:

- samen te werken, expertise en kennisdeling;
- snel te acteren (procesoptimalisatie);
- duidelijke communicatie;
- flexibiliteit.

Dit leidt tot een optimaal plan voor alle belanghebbenden en resulteert in een toekomstbestendige wijk waarin alle stakeholders graag en met veel plezier leven.

Hoe kunnen we hier grip op krijgen en houden:
- informatie ophalen;
- plan maken;
- plan terugkoppelen;
- plan bijschaven en definitief maken;
- plan uitvoeren;
- evalueren doelstelling en nieuwe ontwikkelingen;
- continu evalueren & evolueren.

Ons advies is om veel aandacht te besteden aan 'good leadership' en een goede verdeling van competenties en rollen binnen de keten: de keten kent namelijk geen vaste samenstelling. Deze wordt samengesteld uit de geïnventariseerde behoefte. Voorwaarde is dat er een partij is die continu deel uit maakt van de keten, initiatieven en participatie organiseert en faciliteert. Hierin zien wij een belangrijke rol voor de gemeente weggelegd, maar dan wel in een meer proactieve houding dan momenteel (vaak) het geval is.

Versnellingstafel 7:
Asbest en Energie

1. INLEIDING EN VRAAGSTELLING

De Versnellingstafel bestond uit diverse deelnemers uit het werkveld Asbest-sanering, Advisering, Ontwikkelaars en Bouwbedrijven, Woningcorporatie, Provincie, Dakdekkers en Energieadviseurs. Met deze brede basis heeft de werkgroep een multidisciplinair team aan tafel gehad. Samenvattend valt te constateren dat er diverse knelpunten zijn in het thema Asbest & Energie (wetgeving, uitvoer en kennisniveau). Het vraagstuk dat op tafel lag was complex, zowel vanuit de projectinhoud, productaanpak als vanuit de communicatie, veiligheid en onwetendheid.

Het 'eindproduct' dat wij hebben willen maken met de Versnellingstafel is: Inzicht in een modelmatige aanpak (kansen en successen vs. risico's en belemmeringen) bij Asbest- & Energieprojecten, zodat gezorgd kan worden voor optimalisatie van ketensamenwerking (reductie van kosten, werktijd en toename kwaliteit) door vroegtijdige samenwerking en wederkerigheid waardoor onze denklijn / modelaanpak als leidraad gebruikt kan worden en inzicht geeft in het overall werkveld qua belanghebbende.

2. EEN TWEETAL WERKNIVEAUS

Om succesvol te kunnen samenwerken als opdrachtnemer en opdrachtgever binnen ketensamenwerking, moet er over en weer inzicht zijn in belangen en overwegingen. We hebben diverse brainstormsessies gehad. Hierbij is de belangrijkste uitkomst is dat we hebben 'ontdekt' dat er twee verschillende werkniveaus zijn en dat er daarom verschillende stappen en denkbeelden zijn te onderscheiden op een tweetal niveaus. Dit inzicht is de sleutel tot goede samenwerking. Bewustwording hiervan bij het opstarten van projecten is erg belangrijk om tot succes te komen. Hieronder worden deze twee niveaus nader toegelicht.

PROJECTNIVEAU

Het projectniveau is het niveau waar opdrachtgever op stuurt. Hierbij staat centraal de ambities en het budget. Denk hierbij aan:

1. Investerings- en beleidskaders;
2. Minimale overlast (zittende) huurders en wijk;
3. Marktconformiteit qua investering en huurprijs / leegwaardes;
4. Maximalisatie van de toekomstwaarde (horizon qua investering is min 20-25 jaar);
5. Duurzaamheid (Energie 0-op de meter / Asbest clean vs. Asbest Veilig);
6. Integraliteit combinaties maken.

De opdrachtgever is bij de start van een project vaak nog niet helemaal uitgedacht over de keuzes qua invulling en insteek. Dit maakt dat er soms nog geen opdrachtnemer aan tafel wordt gehaald, hoewel bij het afpellen van kansen en mogelijkheden met oog op realisatie juist de vroegtijdige input van opdrachtnemer het verschil kan maken. Het delen van de projectscenario's zoals sloop, nieuwbouwrenovaties en transformaties en het toetsingskader hieromtrent met de opdrachtnemer is een belangrijke sleutel in een versnelling van de uitvoer. De doorrekening van scenario's wordt dan meer waarheidsgetrouw. Door de scenario's vervolgens te toetsen aan het afwegingskader en deze te vergelijken, wordt een voorkeursscenario uitgewerkt dat realistisch is.

PRODUCTNIVEAU

Een opdrachtnemer is als techneut vaak gewend te denken in technische oplossingen. Vorm volgt echter inhoud. Als de vorm van het project of de kaders niet helder zijn, dan is de inhoud gebaseerd op los zand. De leidraad die we opleveren moet (markt) partijen helpen om betere afwegingen te maken in een vroege fase. Hierdoor is

de uitwerking van het project / product in een latere fase eenvoudiger. De rol van opdrachtnemer in het opstartproces moet er vooral inzitten om de initiatiefnemer uit te dagen volledig te zijn en dilemma's en onduidelijkheden te benoemen. Wat ontbreekt er nog en welke handvatten kunnen er geboden worden? Alleen zo kunnen scenario's waarheidsgetrouw verkend worden zonder foutieve aannames.

3. DE LEIDRAAD

Voorgaande heeft geleid tot een stappenplan / *"stroomschema van Asbest & Energie"*:

Stap 1: Delen van input betreffende ambities, scenario's, afwegingen en ideeën, (forming, storming and norming);

Stap 2: Extern laten toetsen van scenario's, aannames en doorrekeningen, kloppen ideeën wel?

Stap 3: Vaststellen voorkeursscenario door initiatiefnemer op basis van marktconsultatie en verkregen input;

Stap 4: (integraal) uitwerken van voorkeursscenario en bespreken en voorleggen aan ketenpartners;

Stap 5: Afstemmen conclusies en advies van de ketenpartners;

Stap 6: Eindconclusies delen en investeringsafweging maken;

Stap 7: Opstart van het project met de juiste producten en oplossingen.

Randvoorwaarden: openheid, transparantie en vertrouwen en inzicht in belangen en planning en maak helder wat nog niet duidelijk is en waarom!

4. DE BOZE BUITENWERELD

Voorgaande schetst de praktijk met hierin een leidraad hoe de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verbeterd kan worden. Hierin hebben we onderkend dat dit twee aparte werelden zijn. De projectaanpak en procesaanpak betreffende de casus/probleem. Daarnaast zijn er externe factoren te duiden. De beleidskant vanuit wet- en regelgeving. Dit is weerbarstiger. Hierin is echter wel verbetering nodig. Zeker ook qua draagvlak. De overheid stelt nu sanering in 2024 op onderdelen verplicht maar diezelfde overheid keurde Asbest enkele decennia geleden nog goed binnen bouwaanvragen of stelde toepassing juist verplicht. Om het huidige complexe speelveld te duiden is een overzicht gemaakt (bijlage 1), waar de belangen en overeenkomsten liggen tussen stakeholders, belanghebbende en wet- en regelgeving. Doel is om helder te maken waar de verbetering moet komen. Op dia 1 staat het proces met de stakeholders. In geel en groen is weergegeven waar de invloedsferen zitten. De stringente scheiding "overheid" en "beleid" valt hierbij op. Waar we naar toe zouden willen is de vorming van een integrale keten met marktpartijen, overheid en publieke instellingen. In de invloedsfeer wordt dan breed samengewerkt en er ontstaat optimalisatie in groen. De scheiding met de stakeholders (geel) is hierdoor kleiner geworden. Ons doel / streven zou hierbij moeten zijn om als keten invloed uit te oefenen op de punten zoals genoemd in het heptagoon. Hierin is een aanzet gemaakt qua doelen maar alleen samen kunnen we de ambities oprekken!

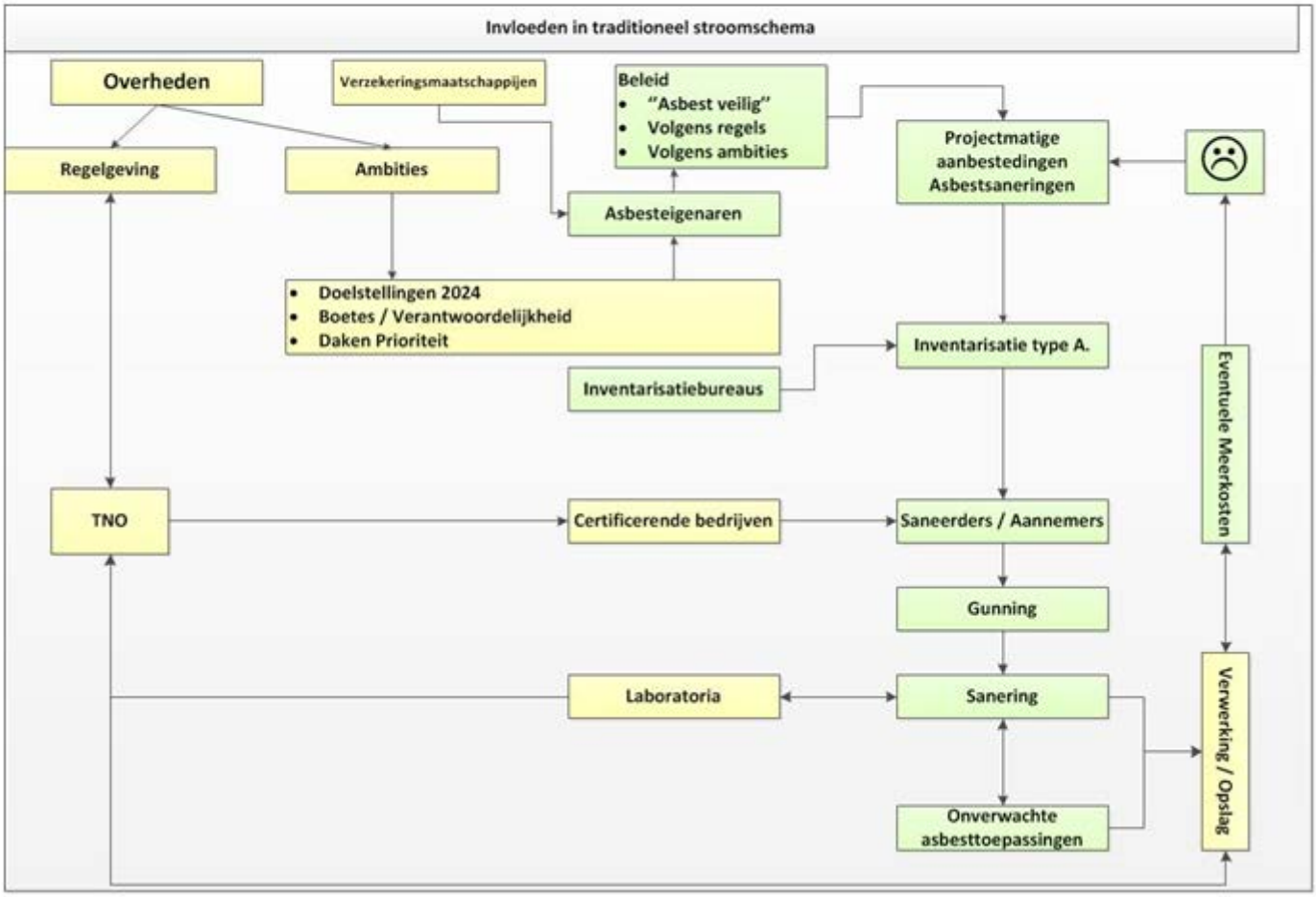
5. REFLECTIE OP 'ENERGIE' EN OP ONZE VERSNELLINGSTAFEL

We hebben geconstateerd dat voorgaande een mogelijke insteek is. Het is lastig om als techneuten uit de techniek te blijven en niet over het project / oplossing an sich te willen praten. Ons product gaat over de aanpak en de rol van ketenpartners gezamenlijk. Specifiek gaan we in op het thema Asbest. Hierin zijn dus subrollen te onderscheiden die over en weer bekend moeten zijn. Het Energetisch aspect is hierin enigszins onderbelicht gebleven. Niet dat we het niet hebben besproken maar het is vooral een ambitie vanuit verduurzaming zo constateerden we. Mogelijk is het in sommige gevallen ook een verdienmodel, als bijvoorbeeld daken vervangen worden door o.a. zonnepanelen, of als renovaties worden uitgewerkt. Dit is echter afhankelijk van de businesscase en daarmee sterk projectafhankelijk.

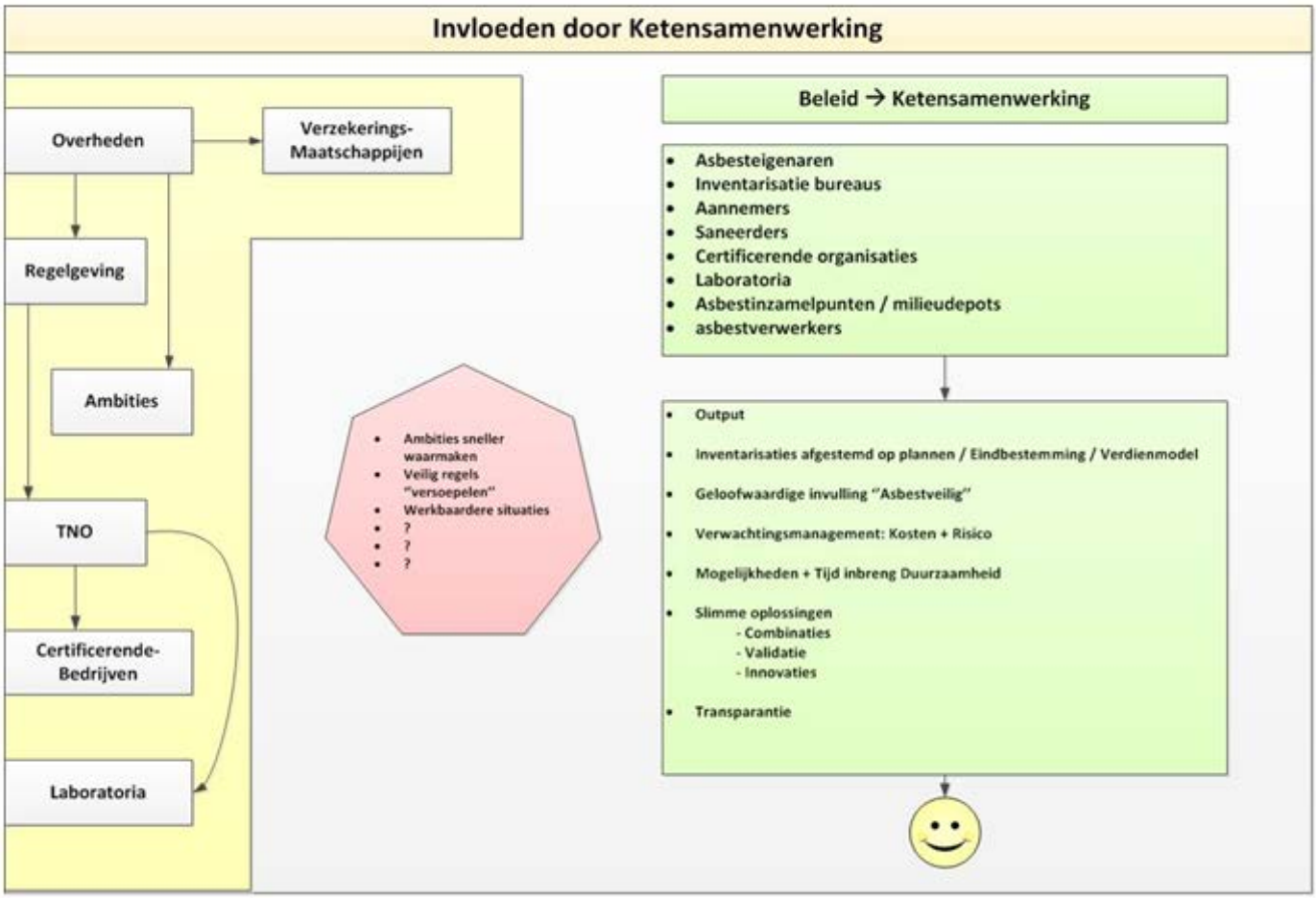
Er zijn veel verbeteringen mogelijk. De gevoerde discussies tijdens de werksessies hebben tot het inzicht geleid dat er kansen, risico's en belemmeringen zijn voor opdrachtgevers en opdrachtnemers. Als Versnellingstafel hebben we samen ook een boeiend en complex proces doorgemaakt. Vroege en open samenwerking blijkt de sleutel. Door brede kennisdeling wordt duidelijk waar verbetering mogelijk is. Ook werd helder dat er ook nog in wet- en regelgeving knelpunten zitten die de ambitie belemmeren! Kortom: genoeg te doen!

Bijlage 1:

Dia 1: Huidige werkelijkheid qua krachtenveld



Dia 2: Toekomst beeld qua krachtenveld



Versnellingstafel 8:
Nul op de Meter

1. INLEIDING EN VRAAGSTELLING

Nul op de Meter (NoM) is een onderwerp waar alle deelnemers in de basis goed over geïnformeerd zijn. De ontwikkelingen in Nederland met betrekking tot energiezuinig bouwen gaan snel. Zo ook in relatie tot definities zoals NoM, BENG en ZEN. We zien daarom NoM als een belangrijk middel om tot een zeer energiezuinige prestatie te komen voor zowel de bestaande bouw als nieuwbouw. NoM is dus geen doel op zichzelf. Een belangrijke katalysator die vanaf augustus 2016 in de wet is opgenomen is de Energie Prestatie Vergoeding (EPV). In de uitwerking van onze opgave hebben we ons geconcentreerd op zeer energiezuinige bouw in combinatie met de EPV.

WAT IS ER NODIG OM DEZE ZEER ENERGIEZUINIGE BOUW NAAR EEN VOLGENDE FASE TE BRENGEN?

De energetische verduurzaming van het woningbezit in Nederland is een zeer complex samenspel van onder andere de onderstaande factoren. Daar past ook een aantal vragen bij:

• *Selectie van woningen.* Welke woningen zijn het meest geschikt voor NoM? Dit in de context van bouwstaat, bouwjaar, verhuurbaarheid, Zelf Aangebrachte Voorzieningen (ZAV) en de demografische ontwikkelingen die zich voordoen in Limburg.

• *Communicatie met de huurder.* Hoe betrek je de huurder in het proces en hoe enthousiasmeer je de huurder om akkoord te gaan met een grootschalige renovatie? Hoe beperk je de overlast voor de huurder tot een minimum?

• *Aanbesteding.* Wat is de beste wijze van uitvraag? Maken we gebruik van prestatie-inkoop en/of regisserend opdrachtgeverschap? Hoeveel partijen (consortia) vragen we aan en hoe past ketenintegratie in het geheel? Is er een veranderende rol voor de hoofdaannemer? Is het verstandig aan te besteden op basis van Total Cost of Ownership (inclusief exploitatiekosten gedurende de exploitatieperiode) of enkel op basis van de primaire investeringskosten?

• *Techniek*: welke installaties worden toegepast en hoe evolueren deze in de tijd? Is dit wellicht aanleiding voor No-Regret aanpak (treffen van maatregelen die toekomstige aanpassingen niet frustreren). Hoe gaat met om met de binnenrenovaties en Zelfaangebrachte Voorzieningen?

• *Financieel:* welke berekeningsmodellen zijn er en wordt hier rekening gehouden met marktwaarde in verhuurde staat? De business case voor de verhuurder dient bij voorbaat positief te zijn en de lasten van de huurder tenminste stabiel

• *Prestaties.* Hoe worden de prestaties gemonitord en zijn de garanties goed vastgelegd?

• *Wetgeving.* Hoe gaat men om met veranderde wetgeving? Stel de salderingswetgeving wordt vanaf 2020 gewijzigd!

2. AANPAK EN DIAGNOSE

De VT heeft met elkaar een rollenspel gedaan om de vraagstelling te benaderen vanuit de rol van de opdrachtgever, de huurder en de aanbieder (aannemer). Het heeft geleid tot betere inzichten, maar ook tot nieuwe vragen, namelijk:

• Weten wij als opdrachtgever wel goed genoeg wat we moeten uitvragen?
• Kaderen we niet te veel de vraag in en beperkt dat de innovatie?
• In hoeverre luisteren we naar de wensen van de huurders en houden we rekening met onderliggende sentimenten?

Op basis van inzichten uit een diagnose en een praktijkvoorbeeld van Bouwbedrijven Jongen en Wonen Limburg, heeft de Versnellingstafel deze inzichten geëvalueerd.

Dit heeft geleid tot een aantal speerpunten:
• Hoe werk je met elkaar samen om zaken te concretiseren (binnen een juridisch kader) en toch een innovatiesprong te maken op basis van transparantie en kwetsbaarheid? Bijvoorbeeld bewonerscommunicatie en hoe flexibel ben je in het aanbod en het proces?
• Wat doe je met bewonerscommunicatie? Wat zijn de werkelijke beweegredenen van bewoners om een grootschalige renovatie te accepteren?

o Voorbeeld bananenboom. Specifieke eigendommen zoals bananenbomen of zelf geknutselde paleisjes kunnen de ontwikkeling van draagvlak in de weg staan. Vanuit de natuurlijke rol van de aannemer is deze niet gewend om allerlei sociale onderstromen en motivaties te managen. Toen de bewuste bananenboom met respect verwijderd werd met de belofte om deze weer compleet terug te plaatsen, veranderde de bewoner als grootste tegenstander van de renovatie tot ambassadeur.
o Snelle processen leiden ook tot onrust! Wie zit te wachten op de wervelwinden? De aanbieder of de huurder?

Er worden door professionals veel aannames gemaakt. Deze aannames moeten telkens weer gevalideerd worden met andere stakeholders en de huurder.

• Bouwbedrijven Jongen had negatieve ervaringen met procesveranderingen. Bijvoorbeeld 'op maat verbouwingen en aanbouwen' als zijnde service naar de bewoners. Deze verbouwingen stoorde het proces zeer aanzienlijk en heeft geleid tot margedruk.

o Moet je dat in dezelfde bouwstroom doen of juist een tweede bouwstroom inregelen? Bijvoorbeeld ook met binnen updates en zonwering (ervaring Gehlen). Hulpvragen: wie voert regie? Juridisch of in de keten?
o De nulopdemeter renovaties worden voor een deel uitgevoerd met industriële producten die in een andere logistieke en processtroom zitten dan de niet industriële bouwonderdelen.

3. INZICHTEN EN AANBEVELINGEN

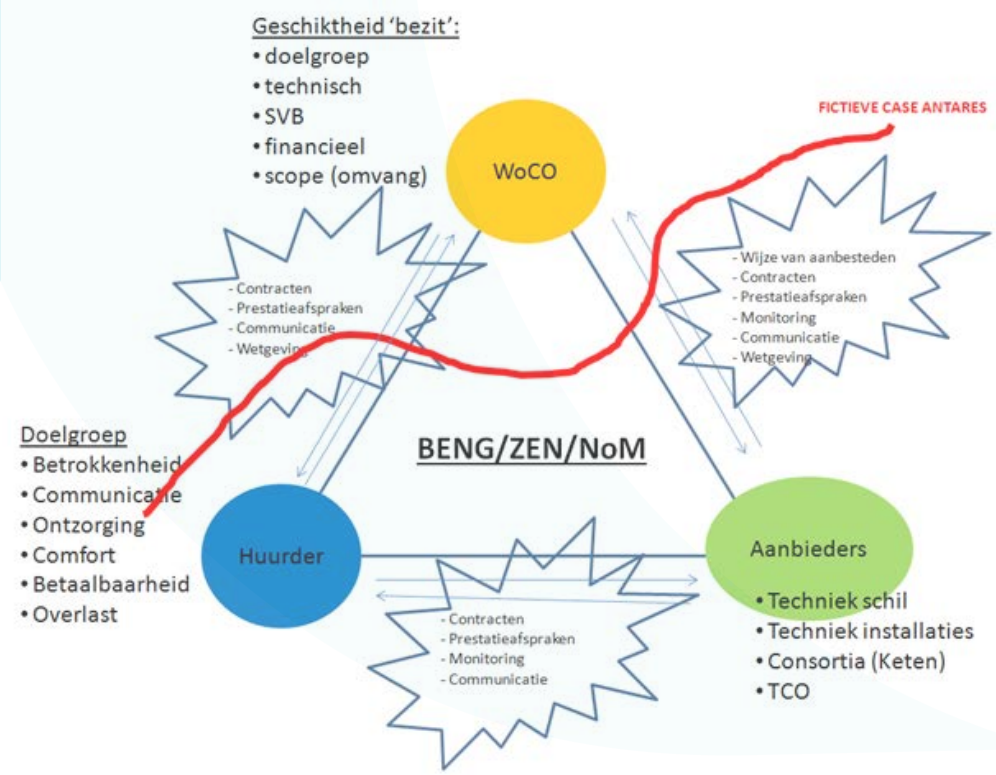
Door de gesprekken en de sessies zijn er nieuwe inzichten ontstaan bij de deelnemende corporaties.

• Moet je gaan uitvragen op rendement? 1 A4-tje?

• Bij zogenaamde prestatie-uitvragen wordt een aantal uitgangspunten geframed (veel meer dan gesuggereerd)! De vraag is of die juist zijn; is dat wel handig? Stappen de aanbieders uit de comfortzone door kritisch te zijn betreffende de uitgangspunten? Hoe gedraagt de opdrachtgever zich?

• Kunnen we bijvoorbeeld 'design thinking' toepassen? Proces en vraagstelling benadering geheel vanuit de eindgebruiker? En op welk moment organiseer je deze fase? Voor de uitvraag? Of tijdens? En welke verwachtingen schep je daarbij naar de deelnemende partijen?

Mogelijke aanbevelingen hierbij:
o Toetsen van de uitvraag bij betrokken marktpartijen en belanghebbende voordat de uitvraag definitief gaat worden.
o Bepaal de noodzaak om samen te werken, specifiek voor ambitieuze renovatieprojecten.
o How: bijvoorbeeld die voorfase met 'tinderen' en matchen van kennis en ervaringen, ook om aan elkaars mentaliteit en werkwijze te proeven(Workshop):
- Met welk kader kan dat?
- Hoe manage je verwachtingen
o Daarna pas de uitvraag definiëren, dat kan ook en samenwerking uitgangspunten



De coaches **aan het woord**

Het was weer een genoegen om twee versnellingstafels te mogen coachen. Het is merkbaar dat de tafels ervaring en binding hebben opgebouwd in de afgelopen jaren. Het proces en het werk kwamen snel op gang en daardoor kon direct worden geconcentreerd op inhoud en productie. De koppeling met een actueel project of praktijksituatie gaven de tafels snel beeld op de opgave en welke acties men moest gaan ondernemen. Het was een genoegen om als coach deze activiteiten te hebben mogen helpen richten en aanduwen. Het heeft ook dit jaar weer tot mooie samenwerking, nieuwe kennis en concrete producten geleid. Meer dan ooit hebben de tafels hun inhoudelijke en concrete meerwaarde getoond voor het verder uitdiepen en in praktijk brengen van ketensamenwerking.

- Ruben Vrijhoef

Dit was mijn derde jaar als 'coach' van twee Versnellingstafels. Wederom ben ik heel positief over de kennis, de ervaring en de inzichten die de twee VT's hebben opgedaan. Ze hebben de kansen benut om van elkaar te leren, vanuit de verschillende rollen en posities die iedereen heeft. Super!

De onderwerpen 'asbest & energie' en 'marktvisie' zijn twee onderwerpen die van zichzelf taai zijn, en die je alleen in kleine brokjes kunt bevatten. Dat is gelukt. Al vermoed ik dat er veel meer geleerd wordt dan er ooit op papier gezet kan worden.

Zelf ben ik minder dan andere jaren bij VT-sessies aanwezig geweest. Ik merk dat ik dat gemist heb. Mijn grote waardering voor alle deelnemers, want ook zij doen dit aanvullend op het andere werk. Jullie mogen trots zijn op het proces en het resultaat!

- Mark Stam

De coaches **aan het woord**

Net als voorgaande jaren heb ik met veel plezier een versnellingstafel begeleid. Dit jaar de VT Partnerselectie. De kracht van de opzet van de versnellingstafel bleek ook nu weer: geanimeerde discussies rond een thema, warbij de deelnemers vanuit hun specifieke invalshoek elkaar inzichten verschaffen en daarmee diepgang geven aan het thema. Het werd snel duidelijk dat 'Partnerselectie' bij de deelnemers verschillende beelden opriep, afhankelijk van hun plaats in de bouwketen. Het is dit jaar goed gelukt om het thema partnerselectie zodanig uit te werken dat de aanbevelingen en conclusies van meerwaarde kunnen zijn voor tal van organisaties die zich oriënteren op, of bezig zijn met, ketensamenwerking. Mijn dank aan en complimenten voor de deelnemers aan deze versnellingstafel, voor hun inzet, maar ook voor hun openheid en respect voor elkaar in discussies en gesprekken.

- Ferry van Wilgenburg

"Zoals vorig jaar, heb ik ook dit jaar als coach met enthousiaste deelnemers van PKZ te maken gehad. Getuige het feit dat er voor beide VT's veel additionele bijeenkomsten, naast gezamenlijke sessies, georganiseerd waren bij verschillende bedrijven. Wat dat betreft is het enthousiasme voor de VT-aanpak niet minder geworden ten opzichte van vorig jaar! Sterker nog, voor mij heeft het bevestigd dat men graag met elkaar in gesprek gaat, en het liefst op de manier dat zoveel mogelijk inzicht in de ander geeft. Vandaar ook dat net als vorig jaar bijeenkomsten bij verschillende deelnemers zelf het meest geliefd waren. Hierin is een directe link te leggen met het werk van de VT 'toekomst van WIJken' waarin men tot de conclusie is gekomen dat er gezamenlijk gewerkt moet worden aan een beter en directer contact met wat er in de wijken speelt. Om op die manier beter in staat te zijn de toekomst van wijken zeker te stellen en adequaat vorm te geven. Een duidelijk andere kijk dan vanuit ieders perspectief aan een vastomlijnd eindbeeld te gaan bouwen, zonder de bewoners/gebruikers/omgeving in samenhang erbij te betrekken. Hoewel 'mijn' tweede VT met een ogenschijnlijk heel ander onderwerp bezig was, monitoring, en in een relatieve afzondering van andere VT's - heeft het een overlappend aspect als kern van de problematiek aangegeven. Namelijk de wens om monitoring vanuit gezamenlijkheid als een leerproces te benaderen

De coaches **aan het woord**

waarmee, op basis van verschillende eigen meet-aanpakken, de achter de cijfers verborgen inzichten gezamenlijk te kunnen gebruiken voor het verbeteren van de (te leveren) kwaliteit van gebouwde woon-omgeving. Monitoring van samenwerking ook tijdens de uitvoering van projecten dus, en niet alleen achteraf op basis van vooraf bepaalde meetcriteria, waardoor continu aan gemeenschappelijke begripsvorming wordt gewerkt - de basis voor het effectief en efficiënt inrichten van samenwerkings-processen. Vanuit perspectief van een coach zou gezegd kunnen worden dat VT's en PKZ ook zelf onderwerp van monitoring zouden kunnen zijn. Het zijn immers beproefde manieren om tot onderling leeraanpak te komen. Dit jaar is voor het eerst een digitaal hulpmiddel gebruikt om uitwisseling binnen VT's te bevorderen, de Kennis-partnerhub. Het werd in meer of mindere mate door verschillende VT's gebruikt. De ervaring heeft geleerd dat er eigenlijk meer uitwisseling tussen de VT's tot meer inzichten en ander type versnelling zou kunnen leiden. Bijvoorbeeld door op de hoogte te zijn van elkaars actuele tussenresultaten en deeluitwerkingen/-onderzoeken, wat eigen VT-werk maar ook VT-overstijgende definities bevordert. Iets wat eigenlijk ook op het niveau van het Platform zelf speelt; hoe de gemeenschappelijke bijeenkomsten effectiever te gebruiken voor onderlinge kruisbestuiving. Wellicht dat een monitoring-functionaliteit in digitale omgeving voor verdere verbinding en versnelling kan zorgen!? Voor mij persoonlijk was één van de (grote) verschillen met vorig jaar dat ik aan twee versnellingstafels zat, daar waar het vorig jaar maar één betrof. Logistiek en qua tijdbesteding was het een uitdaging, waar-door ik niet bij alle afzonderlijke VT-sessies aanwezig kon zijn. Dat heb ik toch wel als een gemis ervaren, omdat ik iedere keer op-nieuw ontdek hoe inspirerend de echte be-trokkenheid en grote enthousiasme van VT-deelnemers is, en aanstekelijk werkt. Dank ervoor!"

- Perica Savanovic

Voor mij vast het dit jaar de eerste keer dat ik een versnellingstafel gecoacht hebt. Het thema van mijn versnellingstafel was 'nul op de meter'. Al snel zijn we aan de slag gegaan door alle stakeholders binnen een renovatieproces te benoemen. Door met groepjes te verplaatsen in deze rollen en vanuit dat perspectief het proces te benaderen ontstonden nieuwe inzichten. Voor onze groep was dat een belangrijk vertrek-punt. Deze inzichten bekritiseerde het traditionele uitvraagproces bij opdracht-gevers, maar ook het standaard aanbod vanuit de bouwers. Het is gelukt om dit om te zetten in tools en ideeën die inzetbaar zijn bij de ontwikkeling van een renovatie uitvraag. Ook hebben de praktijk cases een grote bijdrage geleverd voor de keten-partijen die betrokken zijn bij het realiseren van een nul op de meter renovatie. Meer respect voor de communicatie met de woonconsument, voor elkaars uitvoerings-processen en de doelstellingen van de opdrachtgever. Deze resultaten waren niet behaald zonder de kwetsbare, open en transparante houding van de deelnemers aan de versnellingstafel. Het was voor mij een groot genoegen om tot een sterke verbinding te komen met hun en het ontwikkelproces te mogen coachen.

- Peter Linders

Nawoord

LICHTEN STAAN OP GROEN

Het tij is gekeerd, de bouwproductie neemt weer toe. Omzetcijfers stijgen gestaag, de marges staan echter nog onder druk. Slim en efficiënt werken is van belang om een gezond rendement te behalen. Nut en noodzaak van proces- en product-innovatie hebben geleid tot de nodige veranderingen. De druk op de arbeids-markt neemt weer toe. Goede vak-mensen boeien en binden staat weer hoog op de agenda van organisaties. Investeren in human capital kan in belang-rijke mate bijdragen aan het onderscheidend vermogen van je organisatie. Er zijn nog steeds ontzettend veel uitdagingen voor de gehele bouwketen. 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 de vierde editie van het project 'de Versnellingstafels Ketensamenwerking' hebben we gekozen voor een veranderd format van opleveren. In tegenstelling tot andere jaren is het rapport samengesteld op basis van een 2-pager per tafel. Verder hebben de tafels een filmpje of een infographic gemaakt dat inzichten geeft in de resultaten van de samenwerking rondom het thema. Dus ditmaal geen lijvig rapport, maar een kernachtige samenvatting van de bevindingen per versnellingstafel. Op deze manier geven we eveneens een inkijk op de visie en concrete invulling van ketensamen-werking in Limburg. Voor onze eigen participanten en voor medewerkers in de bouwsector en opdrachtgevers in het bijzonder.

NOG LANG NIET KLAAR

De wereld om ons heen verandert in rap tempo. De klantvraag verandert mee. 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 kunst-je uit? Meervoudig, collectief en gedeeld zijn de kernwaarden van deze transitie. We zijn nog lang niet klaar. Dit jaar hebben we opnieuw samen 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 energie-prestaties worden alleen maar belangrijker. Antwoorden op maatschappelijke vraag-stukken rondom zorg, energie en circulariteit voorde gebouwde omgeving. Dat vergt meer en beter inzicht in elkaars businessmodellen. 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 Ketensamen-werking Zuid heeft elk jaar opnieuw grote waardering voor de bijdrage die de voorzitters en deelnemers hebben geleverd aan het project 'Versnellingstafels Ketensamen-werking'. De versnellingstafels zijn in deze vierde editie onder begeleiding van de coaches zelfstandiger aan de slag gegaan. De coaches Mark Stam, Perica Savanovic, Ruben Vrijhoef en Ferry van Wilgenburg, hebben op basis van hun expertise een actieve bijdrage geleverd aan de dynamiek en voortgang van het proces. Mark Stam is dit jaar verantwoordelijk geweest voor de coördinatie. De rol van Prof. dr. Jack van der Veen, de geestelijke vader van de versnellingstafels is eveneens 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 versnellingstafels direct naar de oplossing van een probleem koersen. Omdat veel leden van de versnellingstafels inmiddels al een aantal jaren deelnemen en

een zekere rijpheid hebben met betrekking tot het proces, is dit jaar gekozen voor een vrijer format. Toch draagt de methodiek nog steeds 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.

VIERDE EDITIE RAPPORT

We hebben met dit rapport de derde editie versnellingstafels afgerond. We hebben in 2015 opnieuw versnelling op het gebied van ketensamenwerking gerealiseerd. De gekozen thema's zijn actueel en boeiend. Er zijn ook dit jaar weer mooie projecten en samenwerkingsverbanden ontstaan. Maar we beseffen 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 z'n 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 2017 verder uit te werken. Deze verbinding blijven we intensief faciliteren, we hebben jullie echter nodig om de verbinding te maken.

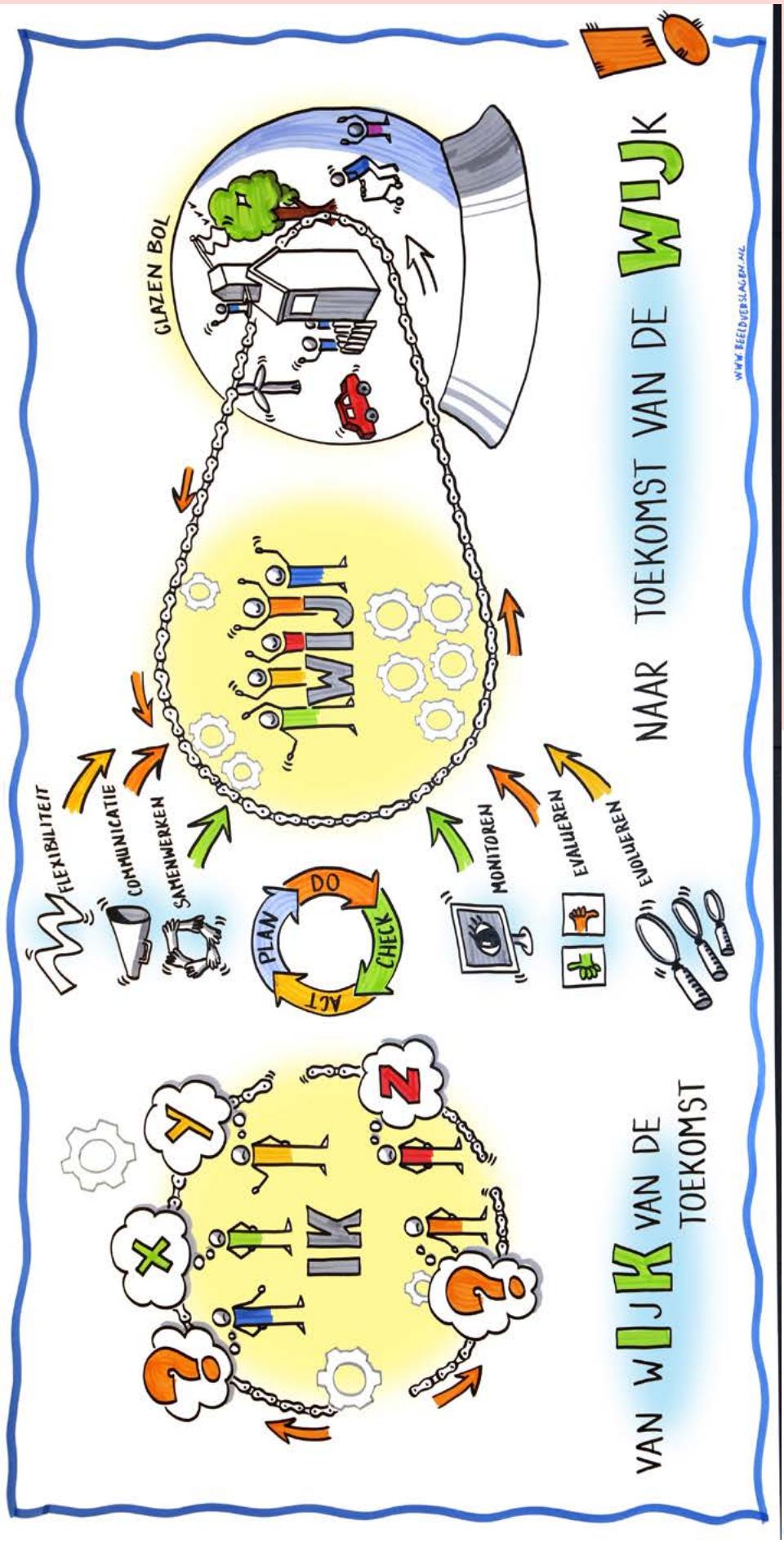
DANK

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.

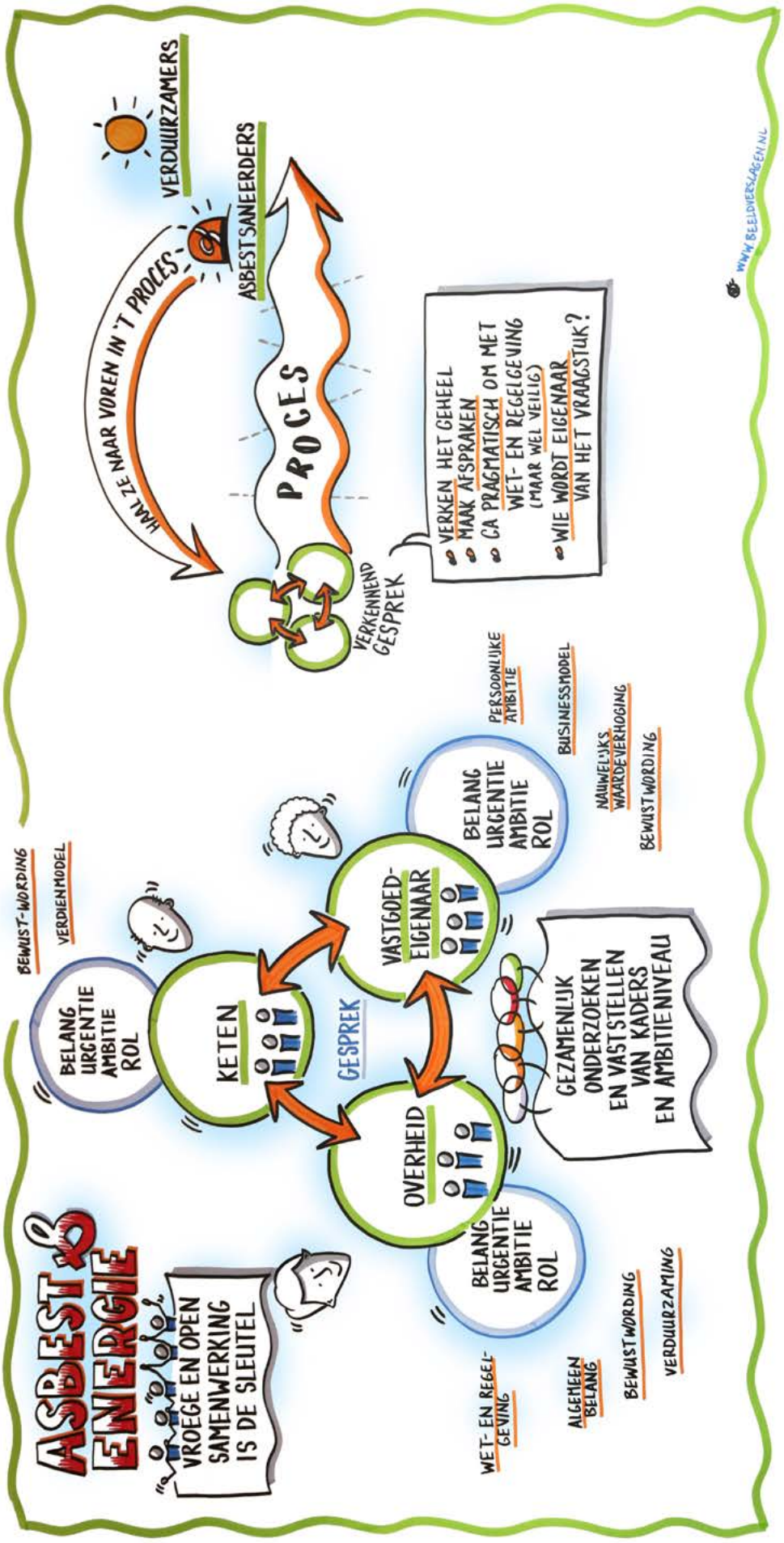
Bijlagen

INFOGRAPHIC 1 VT 6: WIJK VAN DE TOEKOMST

INFOGRAPHIC 2 VT 6: WIJK VAN DE TOEKOMST



INFOGRAPHIC VT 7: ASBEST EN ENERGIE



FILMPJE VT 1: INFRA

FILMPJE VT 2: BOUWLOGISTIEK

FILMPJE VT 8: NUL OP DE METER