

It takes teamwork
to make a dream
work



1. Ga voor een relatie!

Waarom de markt ketensamenwerking juist nu omarmt

Een jaar of drie geleden zat de bouw nog in een flinke crisis, maar anno 2018 heeft de hele sector het drukker dan ooit. Orderportefeuilles puilen uit, project na project wordt opgestart. Tegelijkertijd is het steeds moeilijker om goede vakmensen te vinden en zijn de levertijden bij toeleveranciers langer dan ooit. Wanneer is de rek eruit? En wat betekent dat voor de projectenstroom die bij de opdrachtgevers nog op de planning staat? En voor de enorme energietransitie waar we middenin staan?

Vanuit ons werkveld midden in de renovatiemarkt spreken we dagelijks aanbieders, woningcorporaties en toeleveranciers. De woningcorporaties zijn direct na de crisis flink gaan uitpakken met nieuwe projecten. Enerzijds worden de nieuwbouwambities massaal nieuw leven ingeblazen, anderzijds geven de corporaties flink gas om de energetische doelstelling van gemiddeld label B in 2021 nog te kunnen behalen. De aanbieders die we spreken zijn er druk mee en worden steeds kritischer in de keuze voor de aanbestedingen waarin ze wel en niet gaan deelnemen. Hoe vind je in deze woelige markt de beste uitvoeringspartner?

Kritisch op de kosten

In de crisistijd hoorden we enkele corporaties hard roepen dat het gouden tijden waren voor aanbesteden op basis van de laagste prijs. Aanbieders schreven scherp in, niet zelden zelfs onder de kostprijs van het werk. Aan de voorkant waren de projecten daarmee 'lekker goedkoop'. Aan de andere kant gaven de aanbieders in die tijd massaal aan behoefte te hebben aan een stabiele workflow op basis van ketensamenwerking, wederzijds vertrouwen en de inbreng van hun kennis en ervaring in het proces. Nu de crisis achter de rug is en de markt is gekanteld, zien we dat juist de corporaties vooral inzetten op

ketensamenwerking. Wie zich niet voor langere termijn aan een aanbieder bindt, loopt het risico geen aanbieder of een aanzienlijk minder geschikte aanbieder te vinden voor de opgaven die er liggen. Is daarmee de tijd aangebroken dat vraagzijde en aanbodzijde het met elkaar eens zijn over de wijze van samenwerken? Of ontstaan er opnieuw verschillen in de gewenste aanpak tussen vragers en aanbieders?

Communicerende vaten

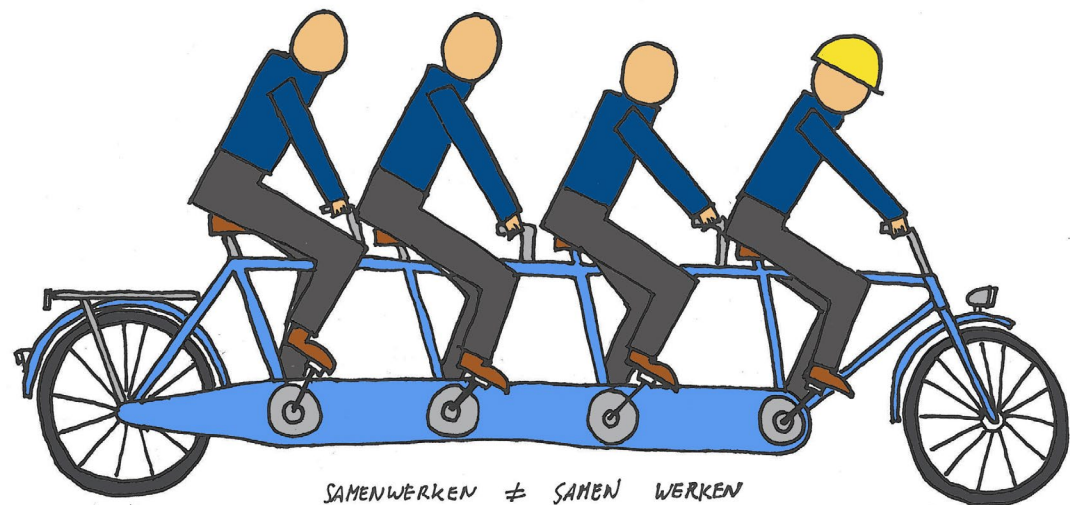
Voor een bouw- of onderhoudsbedrijf zijn voor de bedrijfsvoering twee zaken van vitaal belang: rendement en continuïteit. Beiden zijn nodig om de boel draaiende te houden en beiden beïnvloeden elkaar continu. Ga maar na, alle kosten die de aanbieder moet maken in complexe en langdurige aanbestedingstrajecten, moeten ergens weer worden terugverdiend. Tegelijkertijd kan zo'n aanbestedingstraject leiden tot werk op de plank en dus continuïteit bieden. In de crisis stond de continuïteit onder druk en werd het rendement teruggeschroefd om de werkvoorraad aan te kunnen vullen. Op dit moment neemt de werkvoorraad toe en is continuïteit minder een issue voor de aanbieders. Daarmee wordt weer meer op rendement gestuurd. Dat kan door de percentages voor winst en risico te verhogen, maar ook door zeer kritisch te kijken naar

” Wie zich niet voor langere termijn aan een aanbieder bindt, loopt het risico geen aanbieder of een aanzienlijk minder geschikte aanbieder te vinden voor de opgaven die er liggen. ”

de deelname aan aanbestedingstrajecten en zo de tenderkosten te drukken. In beide gevallen wordt de opdrachtgever geconfronteerd met de nieuwe realiteit: het regent afmeldingen bij iedere aanbesteding de aanbieders die nog inschrijven, schrijven in met een hogere inschrijfprijs in dan gedacht.

Net als in het echte leven kan een evenwichtige, lange termijn relatie zekerheid en balans brengen. Door als opdrachtgever niet te (blijven) sturen op prijs maar op continuïteit, wordt het tegengestelde belang van rendement - de opdrachtgever stuurt op lage kosten, de opdrachtnemer juist op voldoende rendement - ingeruild voor een gelijk belang: een continue stroom van werkzaamheden die zekerheid biedt voor de lange termijn. De opdrachtgever heeft daarbij zekerheid dat de projecten ook in drukke tijden volgens planning uitgevoerd kunnen worden en de opdrachtnemer houdt efficiënt 'treintjes van medewerkers' aan het werk.

Het voordeel van deze aanpak is echter niet uitsluitend het wederzijds bieden van continuïteit. Door projectoverstijgend samenwerken raken teams op elkaar ingespeeld, kunnen processen worden gestandaardiseerd en niet onbelangrijk: de proceskosten voor aanbesteding kunnen zowel bij de opdrachtgever als bij de opdrachtnemer worden uitgespaard. Resultaat: aanzienlijk lagere kosten voor de opdrachtgever én een gezond rendement voor de opdrachtnemer. En dat door juist niet op prijs te sturen...



2. De succesfactoren van ketensamenwerking

Wat maakt dat een ketensamenwerking echt werkt?

Ketensamenwerking neemt een vlucht in de bouw. In het vorige hoofdstuk gaven we aan hoe dat komt. Door juist niet te sturen op kosten, kan in de samenwerking tussen opdrachtgever en aanbieder aanzienlijk op deze kosten worden bespaard. Mooi dat dat mogelijk is, maar hoe maak je dat ook waar? In deze blog daarom vijf belangrijke aspecten die van belang zijn om de voorgestelde voordelen van ketensamenwerking ook écht waar te maken.

1. Investeer tijd (en geld) in de samenwerking

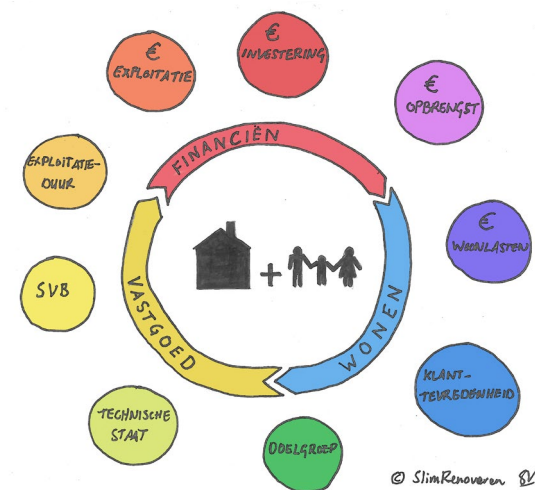
Samenwerken gaat niet vanzelf. Zeker niet in een sector waarbij in het verleden de samenwerking tussen vraag en aanbod continu onder druk heeft gestaan en werd gedomineerd door wantrouwen. Om succesvol met ketensamenwerking aan de slag te kunnen, is het van belang om aan de voorkant te investeren in de kwaliteit van de samenwerking. Het begint al bij de partnerkeuze. Langdurige samenwerkingen zijn gebaard bij vertrouwen en een goed functionerend team. Waar men in de sector jarenlang gewend is geweest te sturen op strikte, formele aanbestedingsprocessen die uitsluitend op papier plaatsvinden, is bij de keuze voor een ketenpartner van belang om ook meer informele zaken te weten te komen en na te gaan of de

teams van opdrachtgever en aanbieder wel bij elkaar passen. Wat is bijvoorbeeld de intrinsieke motivatie van de ketenpartner? En welk team stelt hij voor de samenwerking beschikbaar? Past dit team bij het team van de opdrachtgever? Dergelijke vragen kunnen eigenlijk alleen beantwoord worden door reeds tijdens de selectieprocedure met elkaar om de tafel te gaan. Een sollicitant wordt tenslotte ook niet aangenomen op basis van uitsluitend zijn sollicitatiebrief en CV...

Wanneer de partner eenmaal gekozen is, blijft het van belang om te investeren in de samenwerking. Daarbij is het van belang om aandacht te hebben voor zowel de formele als de informele samenwerking. De formele samenwerking kan worden versterkt door te sturen op gestandaardiseerde processen en documenten voor besluitvorming, communicatie en planning. De informele samenwerking kan worden versterkt door teambuilding en het faciliteren van een informele overlegstructuur. In de ideale situatie worden formele besluiten snel en probleemloos genomen doordat in de informele overlegstructuur tussen opdrachtgever en aanbieder alle voor- en nadelen van het besluit al zijn besproken. Zo worden de formele bijeenkomsten kort maar krachtig gehouden en besluiten goed én zonder vertraging afgehamerd. De trein kan weer verder!

2. Doelen en belangen

Samenwerken gaat beter wanneer het gezamenlijk belang groter is dan de individuele belangen van de samenwerkingspartners. In die situatie heeft immers iedereen er belang bij dat de doelstellingen worden gehaald. Het formuleren van duidelijke doelstellingen is daarom een must voor iedere ketensamenwerking. Ook dat begint weer bij de opdrachtgever, met het formuleren van breed gedragen, duidelijk meetbare



projectdoelstellingen. Zonder dat duidelijk is wat de opdrachtgever nu echt wil, is het immers lastig of zelfs onmogelijk om aan de wens te voldoen. Vervolgens is het van belang om gezamenlijk tussen opdrachtgever en aanbieder alle belangen en belanghouders in kaart te brengen. Hoe completer het belangenspeelveld wordt, hoe beter de voedingsbodem voor de samenwerking zal zijn. Het is de kunst om tegenstrijdige belangen bespreekbaar te maken (bijv. lage kostprijs versus rendement) en goed te verkennen welke gezamenlijke belangen er zijn. Deze gezamenlijke belangen vormen de belangrijkste verbinding tussen de ketenpartners en zijn dé houvast in moeilijkere tijden.

In veel samenwerkingstrajecten gaat het over het 'ontzorgen' van de opdrachtgever. Hoewel dit natuurlijk positief klinkt, is ontzorgen ook een gevaarlijk begrip. Het impliceert namelijk dat de aanbieder met zijn keten alles voor de opdrachtgever regelt en organiseert, terwijl de opdrachtgever achterover kan leunen. Dat is zeker niet het geval. Voor een opdrachtgever vervalt weliswaar de rol van het voorschrijven van oplossingen, maar tegelijkertijd komt het vormen van een duidelijke visie en eenduidige projectdoelstellingen er als taak bij. De opdrachtgever heeft daarnaast onder andere de verantwoordelijkheid om het besluitvormingsproces niet uit te laten lopen en zijn klanten (vaak zijn dat de huurders) op passende wijze te informeren en te betrekken. De basis van ketensamenwerking is daarmee niet zozeer

het ontzorgen van de opdrachtgever, maar eerder het neerleggen van taken bij die schakels in de keten die deze het beste en meest efficiënt kunnen volbrengen.

” Hoewel het natuurlijk positief klinkt, is 'ontzorgen' ook een gevaarlijk begrip. ”

3. Meten is weten

Wanneer is de ketensamenwerking succesvol? Die vraag kan alleen worden beantwoord wanneer het effect van de samenwerking daadwerkelijk wordt gemeten. Daarvoor is het van belang om zogenaamde Kritische Prestatie Indicatoren met elkaar te vast te stellen. Goede KPI's zijn ambitieus doch realistisch, maar vooral meetbaar. Om te meten of een KPI behaald is, is het van belang om voor de start van het project gegevens te verzamelen en op cruciale momenten ook daadwerkelijk te meten of het beoogde niveau is gehaald. Wanneer bijvoorbeeld het doel wordt gesteld dat de klanttevredenheid als gevolg van de aanpak moet verbeteren, is het wel van belang om te weten wat de klanttevredenheid is voordat het project van start gaat. Het meten kost tijd en dus ook geld, maar wanneer dit goed wordt opgepakt zijn de resultaten van onschatbare waarde en wordt de inspanning dus ook snel weer terugverdiend.

De klanttevredenheid is de KPI die bij ketensamenwerking het vaakst wordt gemeten. Maar gezamenlijk is het mogelijk om nog veel meer prestaties meetbaar te maken en te streven naar verbetering. Denk daarbij onder andere aan:

- De doorlooptijd van besluitvormingsprocessen;
- Het aantal opleverpunten en de tijdsduur dat deze punten open staan;
- Responstijden en doorlooptijden van klachtafhandeling;
- Opkomst bij bewonersavonden en andere meetings;
- Behaalde prestaties voor energiebesparing, milieuscores of andere effectmetingen;
- De mate waarin een project te maken krijgt met budgetoverschrijdingen
- ...

Hoewel vrijwel alle prestaties in een KPI te vatten zijn, is het van belang om niet te veel door te slaan in bureaucratie. Beperk de KPI's tot die zaken die bijdragen aan de hoofddoelstellingen van het project. Daarbij is het raadzaam om niet alleen KPI's te formuleren vanuit de opdrachtgever naar de ketenpartners, maar ook andersom. Het succes van de samenwerking moet immers vanuit twee kanten worden gerealiseerd!

4. Evalueren, evalueren en evalueren

Het klinkt logisch dat regelmatig evalueren noodzakelijk is om de samenwerking continu te blijven verbeteren. Dat is ook logisch, maar toch wordt het evalueren maar mondjesmaat opgepakt. Evalueren kost tijd (en dus geld) en lijkt daarmee ten koste te gaan van de efficiency en beoogde kostenbesparing. Toch blijkt uit iedere evaluatie weer dat er een veelvoud aan tijds- en kostenbesparing kan worden gehaald wanneer de resultaten van een grondige evaluatie in het proces worden geïmplementeerd. Wanneer met verschillende ketens in één project wordt samengewerkt (bijvoorbeeld bij planmatig onderhoud of dagelijks onderhoud) is het zinvol om met deze ketenpartners individueel én gezamenlijk te evalueren. De individuele evaluatie heeft dan het karakter van een wederzijdse beoordeling, welke in de gezamenlijke evaluatie kan worden ingezet om tussen de ketens de sterkere en zwakkere punten inzichtelijk te maken en zo ervoor te zorgen dat ketenpartners van elkaar leren en elkaar gaan versterken. Zo ontstaat binnen de ketensamenwerking een mooie wisselwerking met wederzijds belang tussen partijen die normaalgesproken elkaars concurrenten kunnen zijn.

5. De kunst van bij elkaar blijven (ook als de grootste rek uit de prijs is)

Een succesvolle ketensamenwerking kan spectaculaire kostenbesparingen van 10% tot 20% opleveren, zo geven experts aan. Dat is een mooi vooruitzicht, maar tegelijkertijd voor de langere termijn ook een valkuil. Wanneer de teams eenmaal op elkaar zijn ingewerkt en protocollen en standaarden zijn uitgekristalliseerd, zal de jaarlijkse kostenbesparing afvlakken tot het laagst haalbare kostenniveau is bereikt en alle lucht uit het samenwerkingsproces verdwenen is. Wanneer op dat moment de loon- en materiaalkosten weer gaan stijgen, zijn de kostenbesparingen verleden tijd en zullen de kosten weer gaan stijgen. Dat zegt echter niets over de samenwerking zelf, maar is te wijten aan marktomstandigheden. Voor het management van de opdrachtgever kunnen deze kostenstijgingen een reden zijn om de ketensamenwerking te heroverwegen. De doelstelling van kostenbesparing wordt immers niet meer behaald. Op dat moment is het wel van belang om terug te kijken naar de besparingen die in de eerste

” **Kostenbesparing is een veel gehoorde motivatie, waarmee het onlogisch lijkt om te beginnen met een flinke investering.** ”

jaren zijn geboekt en na te gaan of de inspanningen en investeringen die reeds zijn gedaan, opwegen tegen de besparingen die kunnen worden geboekt bij keuze voor andere ketenpartners of andere samenwerkingsvormen.

De realiteit daarbij is meestal dat nieuwe samenwerkingen weer een aantal jaren nodig hebben om tot een nieuw optimum te komen. Het is dus de kunst om niet alleen te varen op basale informatie over de ontwikkeling van de projectkosten, maar zeker ook het verloop van het samenwerkingstraject en de reeds geboekte resultaten te beschouwen. Een goede set KPI's kan daarbij helpen omdat daaruit duidelijk kan worden gedestilleerd op welke terreinen er door de jaren heen vooruitgang is geboekt.

Gelukkig huwelijk?

Ketensamenwerking vraagt om investeren aan de voorkant, zowel voor de opdrachtgever als voor de ketenpartners. Dat lijkt een open deur, maar een veel gehoorde motivatie voor ketensamenwerking is de kostenbesparing, waarmee het onlogisch lijkt om te beginnen met een flinke investering. Toch gaan ook hier de kosten voor de baten uit. De titel van het eerste hoofdstuk over dit onderwerp luidde 'Ga voor een relatie'. Wie hier echt voor wil gaan, weet dat het belangrijk is om in zo'n relatie te (blijven) investeren. Blijft dat achterwege, dan eindigt een gelukkig huwelijk niet zelden in een afstandelijk verstandshuwelijk of een onvermijdelijke echtscheiding...

3. Investeren in standaardisatie

Snelheid door een eenduidige documentenstructuur

Zoals in het vorige hoofdstuk al is aangegeven, komt een goede ketensamenwerking alleen van de grond wanneer de betrokkenen aan de voorkant tijd en geld investeren in de samenwerking en het werkproces dat wordt doorlopen. Dat begint met elkaar leren kennen, wederzijds vertrouwen opbouwen en het in kaart brengen van gezamenlijke en tegenstrijdige belangen. De volgende stap is het inrichten van een zo efficiënt en doelmatig mogelijk werkproces.

Om tot zo'n werkproces te komen is het van belang om alle stappen van een (deel)project met elkaar in kaart te brengen. Vervolgens kan worden nagegaan wat de toegevoegde waarde is per stap en of er tussenstappen zijn die wegens gebrek aan toegevoegde waarde kunnen vervallen. Daarin zit reeds de eerste tijds winst...

Vervolgens kan per stap worden gekeken welke schakel in de keten hiervoor de verantwoordelijkheid draagt en deze uitvoert. Hier komt het onderscheid tussen volledig ontzorgen en het doelmatig verdelen van taken naar voren. Het is te makkelijk gedacht om alle taken bij de opdrachtgever weg te halen. De opdrachtgever blijft immers primair verantwoordelijk voor zaken als het formuleren van hoofddoelstellingen, besluitvorming, hun klanten en goedkeuring en betaling van de uitgevoerde werkzaamheden. De

opdrachtgever kan dus niet het gehele proces met de armen over elkaar blijven zitten, maar het loont wel om na te gaan hoe de opdrachtgever zijn verantwoordelijkheden snel, efficiënt en doelmatig kan uitvoeren en welke input daarvoor vanuit de ketenpartners nodig is. Besluitvorming gaat bijvoorbeeld veel sneller wanneer voor het MT van de opdrachtgever alle belangrijke aspecten als aanpak, kosten, risico's en planning overzichtelijk en compleet worden gepresenteerd. Ook daarvoor geldt weer dat sommige informatie voor besluitvorming het beste door het team van de opdrachtgever zelf aangeleverd kan worden (denk aan informatie over de huurders zoals huurachterstanden, klachtenhistorie etc.) en andere informatie juist weer beter door de ketenpartners kan worden aangeleverd (aanpak, planning, uitvoeringsrisico's, kosten etc.). Juist in de afstemming van dit soort zaken zit de proceswinst die zorgt voor een soepel lopend proces.

” Hier komt het onderscheid tussen volledig ontzorgen en het doelmatig verdelen van taken naar voren.

Wanneer het proces en de verantwoordelijkheden in kaart zijn gebracht, kan gewerkt worden aan een set met standaarddocumenten. Deze set kan snel en eenvoudig ontwikkeld worden aan de hand van het eerste deelproject uit de ketensamenwerking en is dynamisch van aard. De inhoud van de set zal per keten en per project variëren. Hieronder wordt aan de hand van een concrete case een voorbeeld van een set standaarddocumenten gegeven.

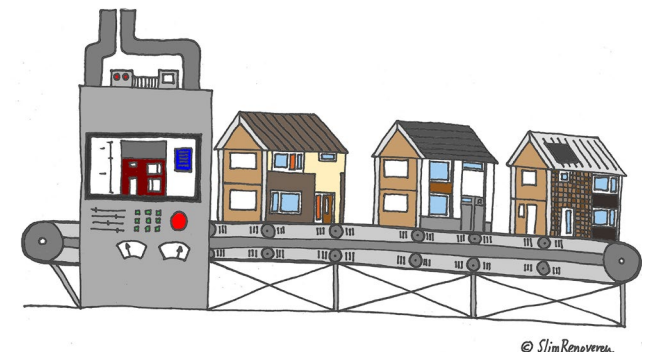
Case: Projectoverstijgend onderhoud en energetische verbetermaatregelen met drie ketenpartners

Om aan de doelstellingen van 2020 en verder te voldoen, heeft een corporatie het plan opgevat om met drie ketenpartners en hun achterliggende ketens een projectoverstijgende samenwerking aan te gaan. De ketenpartners zullen ieder jaarlijks ca. 200 woningen aanpakken waarbij een combinatie van onderhoudswerkzaamheden en energetische verbetermaatregelen op basis van het no-regret principe wordt uitgevoerd. De corporatie verstrekt jaarlijks een lijst met complexen aan de ketenpartners, waarna de ketenpartners een planvoorstel doen dat per complex na goedkeuring van het MT van de corporatie kan worden uitgevoerd.

De volgende tien standaarddocumenten kunnen in deze case uitkomst bieden in efficiënt en doelmatig projectoverstijgend samenwerken:

1. Een **projectoverstijgende vraagspecificatie** met daarin de visie op het project, doelstellingen, KPI's, projectorganisatie en beleidsuitgangspunten. De vraagspecificatie biedt houvast gedurende het gehele traject. Dit hoeft geen dik papieren document te zijn, maar kan bijvoorbeeld ook een poster worden.
2. Een **raamovereenkomst** met een set **algemene voorwaarden** waarin projectoverstijgende afspraken tussen opdrachtgever en ketenpartners formeel overeen worden gekomen, evenals KPI's, evaluatiemomenten en een 'exit-strategy'.
3. Een **concept projectovereenkomst**, waarin tevens wordt geregeld hoe opdrachtgever en ketenpartners het planvormingstraject voorafgaand aan werkvoorbereiding en uitvoering vormgeven.
4. Een **uniforme procesbeschrijving** met duidelijke stappen en verantwoordelijkheden per ketenpartner per stap, voorzien van een maximale (worst-case) doorlooptijd. Dit stappenplan kan per deelproject eenvoudig in een realistische planning worden omgezet.
5. Een **KPI-lijst** waarin aan de hand van de projectdoelstellingen kan worden vastgelegd welke KPI's worden gemeten, wanneer en hoe er wordt gemeten, wie verantwoordelijk zijn en welke score minimaal behaald dient te worden.
6. Een **sjabloon voor een uniform projectplan** waarin alle ketenpartners hun planvoorstellen voor de deelprojecten kunnen uitwerken, waarmee het MT snel en doeltreffend het besluitvormingsproces kan doorlopen.
7. Een **uniforme set klanttevredenheidsonderzoeken** (kort en bondig), op maat gemaakt voor verschillende meetmomenten gedurende planvoorbereiding, uitvoering en nazorg.
8. Een **checklist met door de corporaties aan te leveren complexgegevens** voor de start van de planvormingsfase.
9. Een **standaard opnameprotocol** voor woningopnamen en opleveringen met een checklist van op te nemen elementen.
10. Een **standaardagenda voor alle evaluatiemomenten**, welke uiteraard per deelproject naar wens aangevuld kan worden.

Voor alle documenten geldt dat het aan de voorkant van het samenwerkingsproces tijd kost om de benodigde documenten op te stellen. Daar staat echter tegenover dat zowel de ketenpartners als de corporatie in ieder deelproject weten wat men kan verwachten en het merendeel van de informatie eenvoudig kan invullen in plaats van deze op maat op te moeten stellen. De doorlooptijd per processtap kan daarmee aanzienlijk worden ingekort, waarmee de tijdswinst project na project de investering die aan de voorkant wordt gedaan, ruimschoots zal terugverdienen.



Tot slot

Ik hoop dat deze kennispaper inspiratie heeft gegeven om ketensamenwerking te gaan oppakken of uw bestaande ketensamenwerking verder te ontwikkelen. Wilt u meer weten over hoe wij in onze projecten ketensamenwerking écht handen en voeten geven? Neem dan eens een kijkje op www.slimrenoveren.nl/ketensamenwerking of leg eenvoudig **contact**.

Met vriendelijke groet,

Sean Vos - SlimRenoveren



SlimRenoveren

Postbus 1014
 5602 BA Eindhoven

Bezoekadres:

Lichttoren 32
 5611 BJ Eindhoven

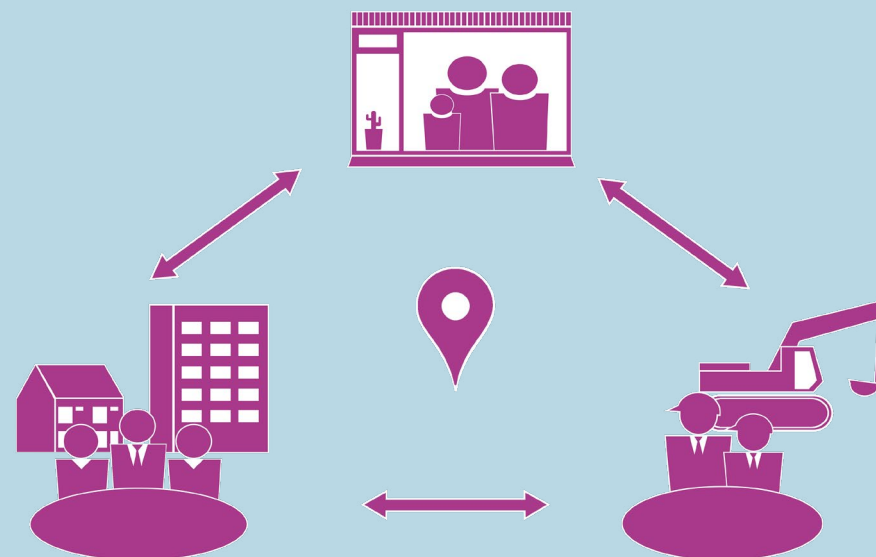
Telefoon en e-mail:

Doris de Bruijn: 06 48255742 / doris@slimrenoveren.nl
 Sean Vos: 06 14521617 / sean@slimrenoveren.nl

www.slimrenoveren.nl

Lees regelmatig meer over onze visie, opinie en ervaringen in de renovatiemarkt op

www.bouwkennisblog.nl



Midden in de driehoek tussen corporaties, aanbieders en bewoners. Daar staat SlimRenoveren.