

December 2012

De WoonTafel

Visie delen voor verbetering tijdens AWB Woontafel

De kansen van ketensamenwerking

Mede mogelijk gemaakt door



Altijd aan uw zijde

Visie delen voor verbetering tijdens AWB Woontafel

De kansen van ketensamenwerking

“De cijfers lopen uiteen, maar op basis van onderzoek in het Verenigd Koninkrijk en schattingen in Nederland wordt 5 - 35 procent van alle kosten die gemaakt worden in het proces van ontwikkelen, bouwen en onderhouden van vastgoed als faalkosten gezien”, vertelde Marcel Noordhuis bij zijn introductie op het thema Ketensamenwerking tijdens de AWB Woontafel op woensdag 28 november. De rode draad van deze interactieve bijeenkomst was ‘sturen op prestatie, en niet op prijs’. Want op die manier worden faalkosten bij nieuwbouw-, renovatie- en onderhoudsprojecten voorkomen.

Bij de inventarisatie die Marcel Noordhuis maakt tijdens de opening van de AWB Woontafel, bleek dat de deelnemers – afkomstig van de woningcorporaties OFW Dronten, Leystromen, Woonvisie en Domijn – allen al bezig zijn met het onderzoeken van nieuwe vormen van samenwerking met aannemers, installateurs en leveranciers. Het vinden van de juiste vorm en het maken van de juiste afspraken blijkt in veel gevallen echter nog een struikelblok. Tijdens de AWB Woontafel lichte Marcel Noordhuis toe dat het vinden van de juiste partners nog maar het begin is. “Het gaat erom de gehele keten te optimaliseren als ware het één eenheid, in plaats van elke eenheid afzonderlijk”, aldus Noordhuis. De bijeenkomst leverde de deelnemers meer inzicht op in de interne en externe processen die geoptimaliseerd dienen te worden voor de implementatie van ketensamenwerking.

“Het gaat erom de gehele keten te optimaliseren als het ware een eenheid, in plaats van elke eenheid afzonderlijk.”

Faalkosten verlagen

Essentieel voor het verlagen van faalkosten door ketensamenwerking is investeren in het kwantitatief en kwalitatief meetbaar beschrijven van de gewenste prestaties.

“Door te vooraf te investeren in kwaliteit en ontwikkeling en het bereiken van die gewenste kwaliteit ook tot gemeenschappelijk doel van alle betrokken partijen

te maken, maak je een belangrijke stap in het minimaliseren van de totale kwaliteitskosten”, legde Noordhuis uit. Die kwaliteitskosten bestaan in Noordhuis’ analyse uit controlekosten (preventiekosten, evaluatiekosten) en faalkosten (intern en extern). “Interne faalkosten zijn alle kosten die gemaakt worden om problemen in de productie van goederen en diensten op te lossen voordat deze de klant bereiken (herstelkosten). Externe faalkosten bestaan uit alle (imago)schade die de organisatie oploopt omdat problemen in de productie van goederen en diensten voor de klant zijn ontstaan nadat het product of de dienst ontvangen is (imagoschade).”

Ketensamenwerking biedt verbeterpotentieel

Vanuit de deelnemers aan de AWB Woontafel klonk het geluid dat het in de praktijk een uitdaging is om duidelijk en meetbare kwaliteitsdoelstellingen te formuleren, bijvoorbeeld omdat afdelingen van woningcorporaties vaak nog te geïsoleerd van elkaar werken. Met een moeilijk uitvoerbaar ontwerp of een haast onmogelijke onderhoudsopgave tijdens de gebruiksfase als gevolg. Er wordt binnen corporaties en sectorbreed wel samengewerkt, maar die samenwerking verloopt in sommige gevallen op basis van de verkeerde prikkels. “Er heerst soms een eilandcultuur”, gaf één van de deelnemers aan. “Als onze afdeling het maar goed doet, is het goed. Of voor leveranciers: als wij ons product maar op tijd leveren, hebben we onze taak volbracht.”

“Er heerst soms een eilandcultuur tussen de verschillende afdelingen in corporaties. Maar alle partijen winnen pas wanneer het gehele project tot een goed einde is gebracht.”

Niets is minder waar, bleek tijdens de AWB Woontafel. Alle partijen winnen pas wanneer het gehele project goed is verlopen, van het begin tot en met de exploitatie. En dat vergt een procesoptimalisatie. Veel fouten kunnen (het goedkoopst) voorkomen worden (preventie) door zo vroeg mogelijk in de initiatief/ontwerpfase samen te werken met disciplines (strategische partners) die normaliter na elkaar in het proces een rol spelen. Noordhuis pleit daarbij voor het promoveren van alle betrokken partijen tot aandeelhouders. “Als ketenpartijen geloven in hun prestaties, moeten ze er ook aandeelhouders in willen worden. Het is aan de opdrachtgevers om deze ontwikkeling te initiëren, en het is aan de aannemers en leveranciers om de handschoen op te

pakken en innovatieve producten en dienstverlening te leveren waarmee kwaliteit kan worden bereikt.” De deelnemende corporaties stemden daarmee in. “Hoe eerder strategische partners als aannemer en leverancier bij de opdrachtgever aan tafel zitten, hoe hoger het verbeterpotentieel van de samenwerking.”

“Hoe eerder strategische partners als aannemer en leverancier bij de opdrachtgever aan tafel zitten, hoe hoger het verbeterpotentieel van de samenwerking.”

Implementatie

Het aantal deelnemersvragen over de implementatie van ketensamenwerking dat Marcel Noordhuis beantwoordde tijdens de AWB Woontafel illustreerde de behoefte van de deelnemende woningcorporaties aan heldere handvatten op dit vlak. “Waar begin je met ketensamenwerking?”, was een veelgehoorde vraag. “En wat betekent ketensamenwerking voor je inkoop en je verkoop?” Implementatie begint altijd met bedenken wat ketensamenwerking kan doen voor het bereiken van je strategische doelstellingen als woningcorporatie, legde Noordhuis uit. Die eerste stap zet je met de directie. Hoe veranker je ketensamenwerking in je strategie? Het moet eerst duidelijk zijn dat er anders gewerkt moet gaan worden, voordat ketensamenwerking daadwerkelijk in de praktijk wordt gebracht.

De tweede stap is een interne optimalisatie. Stel gelovers aan, die pionierswerk verrichten. Begin klein, denk niet in projecten maar in programma’s en werk bottom-up: verander kleine dingen in de interne processen en waarborg de kennis die je daaruit opdoet zorgvuldig. Anderzijds kun je top down vaak al gebruikmaken van reeds ontwikkelde procedures, formats en instrumenten die door de organisatie ter beschikking worden gesteld. Naar aanleiding hiervan stelden de deelnemers heel terecht dat het van belang is om functionarissen die binnen de corporatie volgens de

Corporaties over implementatie van ketensamenwerking:
“borg de opgedane kennis en neem deze mee naar een volgend project.”

nieuwe manier gaan werken, niet meer in oude patronen te laten vervallen. Borg de opgedane kennis en ervaring, en neem het mee naar het volgende project. In de laatste stap wordt de verbinding met externe strategische partners gemaakt. Formuleer duidelijk meetbare kwaliteitsdoelen en selecteer partners die zich durven te verbinden aan het bereiken van die doelen, vertelde Noordhuis hierover. De deelnemende corporaties gaven aan het lastig te vinden de juiste partners te kiezen en op welke parameters gestuurd dient te worden. “Dat moet binnen de corporatie ook een samenspel zijn tussen inkoop en verkoop”, aldus Noordhuis. “Daarnaast mogen leveranciers en partners worden uitgedaagd om samen met corporaties het leerproces in te gaan. Samen de kosten dragen en samen van de voordelen profiteren. Daar gaat het om.” De deelnemende corporaties beaamden dit. “Ketensamenwerking is een zaak van geduld en vertrouwen. Niet alle producten laten direct hun waarde zien, maar zijn pas na enkele jaren rendabel. Daarom is het voor ons belangrijk dat onze toeleveranciers de daadwerkelijke meerwaarde van hun producten of diensten over een langere termijn helder kunnen aantonen.”

“Ketensamenwerking is een zaak van geduld en vertrouwen. Niet alle producten laten direct hun waarde zien, maar zijn pas na enkele jaren rendabel. Daarom is het voor ons belangrijk dat onze toeleveranciers de daadwerkelijke meerwaarde van hun producten of diensten over een langere termijn helder kunnen aantonen.”

Kwaliteit voor de huurder

Hoe vertaalt het concept van ketensamenwerking zich naar de huurder? En kunnen dimensies van kwaliteit die van toepassing zijn op de huurder ook vooraf worden vastgelegd in prestatie-indicatoren? Erg belangrijke vragen voor woningcorporaties, bleek tijdens de AWB Woontafel. “Het sociale aspect van het werken aan de woningvoorraad ook moet worden belicht. Het gaat ten slotte om onze klanten”, aldus één van de deelnemers. Noordhuis antwoordde dat prestatie-indicatoren als minimaal onderhoud, lagere gebruikskosten, comfortniveau en minimale overlast door snelle onderhoud- en reparatiebeurten uitstekend in de conceptfase van een project kunnen worden vastgelegd.

“Ketensamenwerking moet uitmonden in meer kwaliteit voor onze huurders”

Eén van de deelnemende corporaties illustreerde de effectiviteit van het rekening houden met bewonerswensen voor aanvang van een project door middel van een case. Hierin startte het ontwerpteam pas met de werkzaamheden nadat een woonconsulent gesprekken had gevoerd in de wijk. Op deze manier konden wensen worden geïnventariseerd en werd bewonerstevredenheid een meetbare indicator. “Een goed voorbeeld van meerwaarde creëren voor de bewoners”, aldus Noordhuis. “Dit soort projecten moeten we koesteren, en het vervolgens onze best practise maken voor vervolgprojecten. Draag je successen uit. Wanneer het goed gaat, laat dat weten!”