

ketensamenwerking is geen geloof

Ketensamenwerking is dé hype in (groot) onderhoud, renovatie en nieuwbouw van vastgoed. Zoals gebruikelijk bij hypes heeft iedereen er de mond van vol, claimen vele organisaties er al volop mee bezig te zijn en denken minstens net zo veel anderen dat we er over vijf jaar

op terugkijken als een zwaar overtrokken 'bubbel'. Hype of niet; als we serieus met ons vak en onze verantwoordelijkheden bezig zijn, dan mag ketensamenwerking niet slechts blijven bij een modekreet. Sterker nog; de sector zou de huidige crisis moeten gebruiken om einde-

lijk eens tot de hoognodige structurele veranderingen te komen. Die zijn al veel langer nodig om klanten beter te bedienen tegen aanzienlijk lagere kosten. En ketensamenwerking is daarbij weliswaar geen panacee, maar wel een onmisbare werkfilosofie.



tekst **jack van der veen**, hoogleraar supply chain management, nyenrode business universiteit, j.vdveen@nyenrode.nl
marcel noordhuis, promovendus 'faalkostenreductie door ketensamenwerking' aan nyenrode business universiteit en directeur deloitte real estate advisory, m.noordhuis@nyenrode.nl
 foto's **woonbedrijf**

Ketensamenwerking lijkt op het eerste gezicht bedrieglijk simpel. Dit, terwijl het vraagt om fundamentele veranderingen in de manier van denken en doen van alle betrokken organisaties en mensen. Vooral in de dagelijkse praktijk blijkt telkens weer hoe weerbarstig de materie is. Daarnaast bestaan er veel misverstanden over wat ketensamenwerking precies inhoudt. Dit samen vormt de reden dat we in dit artikel een stapje terug doen, om een overzicht te geven van wat ketensamenwerking wel en niet is. Ook kijken we wat er allemaal bij komt kijken; immers alleen met een diep inzicht in de materie kunnen we echte stappen maken.

WAARHEID ALS EEN KOE

Ondanks alle aandacht voor de werkwijze, is ketensamenwerking geen doel op zich maar slechts een middel om het doel te bereiken. Wat is het doel dan wel? Het antwoord is simpel: de klant, de eindgebruiker, de woonconsument optimaal te bedienen tegen zo laag mogelijke kosten. Dat de klant centraal moet staan in alles wat we doen, lijkt triviaal. Maar in de dagelijkse praktijk wordt deze waarheid als een koe helaas maar al te vaak vergeten. 'Optimaal bedienen' klinkt goed, daar kan niemand tegen zijn. In het kader van ketensamenwerking gaat het dan over sneller, beter, goedkoper, innovatiever, flexibeler en duurzamer. En dat allemaal tegelijkertijd.

Renoveren (en/of groot onderhoud) betekent vaak dat mensen hun woning moeten verlaten of dat ze op een andere manier overlast ervaren. Hoe korter dit duurt, hoe beter. Het renovatieproces moet dus sneller. Ook gaat renoveren vaak gepaard met hinder voor de omwonenden, en klanten willen liever geen gedoe met opleverpunten. Het moet dus ook beter. Met de verminderde financiële ruimte van corporaties en andere opdrachtgevers komt ook het groot onderhoud onder druk te staan. Het moet dus goedkoper, zonder dat er water in de kwaliteitsswijn wordt gedaan. Vergrijzing en andere demografische ontwikkelingen brengen met zich mee dat er steeds meer variaties zijn in de eisen en wensen van bewoners. One size fits all werkt dus niet meer; het moet innovatiever en flexibeler. Met enerzijds de oplopende kosten van energie plus de toegenomen eisen ten aanzien van energielabels, en anderzijds de technische mogelijkheden, is het realiseren van energiezuinige (of -neutrale of -genererende) panden geen wens meer maar simpelweg een must. Vanuit zowel het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen als vanuit total cost of ownership, is het gebruik van duurzame materialen de nieuwe norm. Kortom, het moet duurzamer. Tegelijkertijd sneller, beter, goedkoper, innovatiever, flexibeler en duurzamer. Dat is voorwaar een hele opgave. Een opgave die zonder ketensamenwerking onmogelijk te realiseren zal zijn.

» De uiteindelijke prestatie wordt bepaald door de kwaliteit van het team «

SAMEN WERKEN IS NOG GEEN SAMENWERKING

Bij renovatie en groot onderhoud spelen altijd vele partijen – schakels in de keten – een rol. Te beginnen bij de bewoners en de opdrachtgevendende corporatie, maar daarnaast ook de architect, de aannemer, de installateur, de dakdekker, de schilder, de stukadoor et cetera. Alleen gezamenlijk kan een renovatie daadwerkelijk gerealiseerd worden; ieder doet zijn deel en samen doen we alles. Geen wonder dat veel mensen in de sector het gevoel hebben dat samenwerking niets nieuws is; ze doen immers niet anders. Er is echter een groot verschil tussen samen werken aan een project en samenwerken voor de eindgebruikers van het project. Bij ketensamenwerking gaat het om de synergie, het totaal is meer dan de som der delen. Vergelijk het met een voetbalelftal: iedere speler heeft zijn rol en wordt geacht die zo goed mogelijk in te vullen. Maar als er elf op zich uitstekende spelers in het veld staan, heb je nog geen winnend team. Samenspel is minstens zo belangrijk voor het wedstrijdresultaat, als de kwaliteit van de spelers. Ketensamenwerking gaat over het samenspelen tussen alle betrokken ketenpartijen. Niet langer kunnen zij zich uitsluitend concentreren op de eigen prestatie, maar ze zijn onderdeel van het grotere geheel; de uiteindelijke prestatie wordt bepaald door de kwaliteit van het team.

DE BIJL AAN DE WORTEL

Als ketensamenwerking zo belangrijk en nuttig is, waarom doen we het dan niet allang? Om deze vraag te beantwoorden moeten we terug naar de basale vraag: waarom doen we eigenlijk wat we nu doen en wat veroorzaakt in essentie dat we de gevraagde prestaties zonder ketensamenwerking niet of onvoldoende kunnen leveren? Om hierop antwoord te geven, moeten gekeken worden naar drie belangrijke organisatieaspecten: specialisatie, besturing en standaardisatie.

SPECIALISATIE

Een belangrijke wetmatigheid in de economie is dat specialisatie leidt tot betere prestaties. Adam Smith toonde al in de achttiende eeuw aan dat als je een taak (zoals een renovatieproject) opdeelt in kleinere deeltaken en verschillende personen (of organisaties) die zich ieder concentreren op de eigen deeltaak, de productiviteit per deeltaak aanzienlijk toeneemt. Anders gezegd; als iedereen doet waar hij of zij het beste in is dan verspillen we geen tijd en energie aan dingen waar we minder goed in zijn. Dit is de belangrijkste reden waarom we mensen opleiden voor specifieke functies en waarom verschillende bedrijven zich concentreren op hun eigen specialisme. Vanuit de wetmatigheid van Smith is het goed te begrijpen waarom er zo veel schakels betrokken zijn bij renovatieprojecten.

BESTURING

Wat Smith er niet bij vertelde, was dat zodra je een taak opsplijt in deeltaken er ook een coördinatievraagstuk ontstaat; hoe werken de



Bijchriftbijchrift

» Voor de alledaagse renovatiewerkzaamheden gebruikt de sector nog steeds de achterhaalde methoden uit de industriële revolutie «

onderdelen samen? Binnen organisaties wordt vaak een combinatie van hiërarchie (diverse management- en directielagen) en targets per afdeling gebruikt. Het onderliggende motto lijkt te zijn: 'ieder voor zich en de hoofddirectie voor ons allen'. Voor coördinatie tussen organisaties is het marktdenken dominant, want door aanbesteding op de laagste prijs worden de ketenpartners geselecteerd. Smith zelf maakte zich hier niet druk over. Waarom zou hij ook; in de wereld van de achttiende en negentiende eeuw werkte dit prima.

STANDAARDISATIE

Maar in de eenentwintigste eeuw leidt deze aanpak tot desastreuze resultaten. Er zijn namelijk elementaire verschillen in de onderliggende omstandigheden. In een wereld waar laagopgeleide mensen simpele taken uitvoeren en waar producten verregaand gestandaardiseerd zijn, is het opsplitsen zonder veel coördinatie geen probleem. Iedereen geconcentreerd op zijn eigen taak werkt prima binnen gestandaardiseerde massaproductie. Marktwerving werkt uitstekend voor gestandaardiseerde 'commodities' zoals olie, goud, graan en aandelen. Maar in de moderne tijd waarin veel intelligente professionals werken aan renovatieprojecten die veel flexibiliteit en inlevingsvermogen voor de lokale omstandigheden vragen, werkt een combinatie van hiërarchische aansturing en ver doorgevoerde prijsconcurrentie volstrekt contraproductief. In de bestaande bebouwing zit enorm veel variatie. Bewoners zijn geen nummers maar willen persoonlijk benaderd worden. De mensen op de werkvloer weten zelf heel goed wat wel en niet werkt. Kortom, voor de alledaagse renovatiewerkzaamheden gebruikt de sector nog steeds de achterhaalde methoden uit de industriële revolutie. Ketensamenwerking is niets meer en niets minder dan de aansturing die uitstekend past bij de huidige omstandigheden.

HANDELEN IN ALGEMEEN BELANG

Ketensamenwerking kan worden gedefinieerd als 'managementactiviteiten die zijn gericht op de coördinatie van verschillende eenheden in de keten, met als doel de gehele keten te optimaliseren als ware het één eenheid, in plaats van elke eenheid afzonderlijk te optimaliseren'. Hiermee heeft ketensamenwerking een systeemfocus, want elke ketenpartner wordt geacht om in het 'algemeen belang' te handelen. Dit wil zeggen met de woonconsument als uitgangspunt en niet de eigen prestatie. Plus het gaat niet om het project als zodanig maar over de levensduur van vastgoed, met als doelstelling de totale levensduurkosten te minimaliseren en de kwaliteit te maximaliseren.

Bij ketensamenwerking staan niet de eenheden (afdelingen en organisaties) maar het (renovatie)proces centraal. In die zin sluit het concept nauw aan bij de Lean methodiek. Dat geldt ook voor de aansturing; de professionals op de werkvloer weten het beste hoe het beter kan en het management is een platte organisatie die het primaire proces ondersteunt en faciliteert. Bij ketensamenwerking is er vroegtijdige afstemming tussen de schakels en worden beslissingen niet over de schutting gegooid, maar worden besluiten gezamenlijk genomen waarbij eenieder de eigen expertise kan inbrengen. Ketensamenwerking zoekt naar herhaalbaarheid en is projectgebonden. Alleen op die manier



Tabel 1. Gemiddelde rapportcijfers gegeven door bewoners bij renovatieprojecten op een aantal aspecten van dienstverlening

	traditioneel	ketensamenwerking	verschil
Algemene organisatie	6,23	6,83	+0,60
Warme opname	7,05	7,41	+0,36
Uitvoering	6,49	7,12	+0,63
Oplever/nazorgfase	6,00	6,78	+0,78
Vakmensen	6,67	7,27	+0,60
Gemiddeld	6,49	7,08	+0,59

Uit: de collectieve rapportage kwaliteit van dienstverlening bij onderhoud/renovatie over het meetjaar 2010-2013, Deloitte.

kan er worden geleerd van fouten – zodat prestaties voortdurend kunnen worden verbeterd – en kunnen de noodzakelijke investeringen in kennis en BIM worden terugverdiend.

METEN IS WETEN IS VERBETEREN

Een vaak gehoord bezwaar tegen ketensamenwerking is het vermeende gebrek aan transparantie. Met de bouwenquête nog vers in het geheugen is de sector terecht huiverig voor vriendjespolitiek. Maar feitelijk raken zulke verwijten kant noch wal. De waarden die bij ketensamenwerking horen, kunnen worden omschreven via de afkorting EBITO: Eerlijk, Betrouwbaar, Integer, Transparant en Open. Een dashboard voor prestatiemeting is daarbij onontbeerlijk. Immers als je niet meet, weet je ook niet waar je staat. Laat staan dat je kunt verbeteren. En voortdurende verbetering behoort tot de essentie van ketensamenwerking. Helaas geldt maar al te vaak dat organisaties de geleverde prestaties op het gebied van tijd, kwaliteit, geld en duurzaamheid niet systematisch bijhouden. Dat is niets minder dan een doodzonde binnen het gedachtegoed van ketensamenwerking. Want wat je niet meet, kun je niet verbeteren en het wordt al helemaal lastig aan te tonen dat nieuwe aanpakken leiden tot betere prestaties. Aanbesteden en ketensamenwerking leven op gespannen voet met elkaar. Aanbesteden op laagste prijs lijkt heel transparant. Maar zoals iedereen in de sector heel goed weet, is het een schijntransparantie. De prijs is nooit de prijs; altijd is er wel weer gedoe over contractuele afspraken en meerwerk. De uitspraak 'ze komen binnen voor een prikje en ze betalen bij de uitgang' vat de huidige praktijk kernachtig samen. Ketensamenwerking daarentegen kenmerkt zich door volledige transparantie en openheid; door benchmarking en het steeds hoger leggen van de lat wordt structureel gewerkt aan het meetbaar verbeteren van prestaties in plaats van aan loze beloftes.

EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN

Is ketensamenwerking echt anders dan de traditionele manier van werken? Driewerf ja. Ja, omdat de opdrachtgever niet meer dicteert wat er moet gebeuren, maar dat de ketenpartners samenwerken aan een zo goed mogelijk resultaat; outputsturing in plaats van inputsturing. Dat betekent eerst en vooral dat je elkaar moet kunnen vertrouwen (hetgeen in deze sector, waar de vechtcultuur domineert, al snel te veel gevraagd

» **Organisaties die nog denken vanuit de gedachte 'elk aanbod schept zijn eigen vraag', zullen de boot missen** «

is). Dat betekent ook dat je ketenpartners op een andere manier gaat selecteren en dat prestaties anders worden gemonitord en besproken. Ja, omdat er een gezamenlijk gevoel van winst, verlies en risico moet zijn. Soms moet iemand een stapje meer doen voor het algemeen belang en dan komt de kwestie van het eigenbelang al snel op tafel. Als het energieneutraal maken van een woning een extra investering vraagt, dan kost dat de corporatie geld en de bewoner profiteert. Ketensamenwerking vraagt dus om andere verdien- en verdeelmodellen en andere contractvormen. En een derde maal ja, omdat er strategischer moet worden gewerkt. Wat willen we bereiken, welke klantwaarde realiseren we en hoe onderscheiden we ons van de concurrentie? Welke strategische waarde kunnen de toeleveranciers ons geven? Organisaties die nog denken vanuit de gedachte 'elk aanbod schept zijn eigen vraag' of 'wij kunnen alles voor iedereen', zullen de boot missen. Redeneren vanuit toegevoegde waarde voor de eindgebruiker is een must voor elke organisatie die toekomstbestendig wil zijn.

DE EERSTE RESULTATEN

De hamvraag bij ketensamenwerking is natuurlijk of het in de praktijk ook echt werkt. Dat wil zeggen, of het daadwerkelijk leidt tot betere prestaties dan bij de meer traditionele vormen van samenwerking. Nu steeds meer projecten volgens ketensamenwerking worden gerealiseerd, komen de eerste resultaten beschikbaar. In tabel 1 staan de resultaten van enquêtes gehouden onder de bewoners van een renovatiewoning. Onderwerp was de dienstverlening op een aantal aspecten. Wat opvalt, is dat renovaties die volgens de principes van ketensamenwerking zijn uitgevoerd, op alle aangegeven dienstverleningsaspecten beter scoren dan renovaties die op de traditionele manier zijn uitgevoerd. Natuurlijk is dit nog maar een eerste indicatie. In de loop van dit jaar zullen veel meer gegevens over tijd, geld en kwaliteitsaspecten worden gepubliceerd.

HET IS GEEN HYPE

Ketensamenwerking is geen hype maar de nieuwe manier van werken. Ketensamenwerking is geen geloof maar een uitvloeisel van economische wetmatigheden en een methodiek die past bij de realiteit van de moderne tijd. De kwestie is dan ook niet zozeer of ketensamenwerking beter is dan de traditionele manier van werken, want daarvan komt steeds meer bewijs op tafel. De grote vraag is hoe we de huidige vorm van werken transformeren naar de nieuwe manier. Dat is een lang en soms moeizaam en pijnlijk proces. Niet alleen omdat daarvoor de eigen organisatie op de schop moet, maar ook de wijze waarop met partners in de keten wordt samengewerkt. Bij grote noodzakelijke veranderingen kan een 'brandend platform' soms nuttig zijn. In die zin is de huidige diepe crisis in onze sector ook een kans. Bent u al bezig om deze kans te verzilveren? ■