



Marcel Noordhuis en Jos Vervoort (AVW2):

Verbeterpotentieel in ketensamenwerking tussen woningcorporaties en hun partners

Iedere woningcorporatie doet aan ketensamenwerking. En elke dag wordt er hard gewerkt en worden er steeds stapjes vooruit gezet. Maar het succes per corporatie is verschillend en directeur Jos Vervoort en Managing Partner Marcel Noordhuis van AVW2 zien een relatie met hun eerdere onderzoeken op dit thema. In gesprek met *CorporatieGids Magazine* lichten ze toe waar corporaties aan kunnen werken om het succes van hun ketensamenwerking te vergroten.

Wat is volgens jullie de definitie van ketensamenwerking?

Je hebt het over ketensamenwerking wanneer partijen in de onderlinge samenwerking structureel invulling geven aan de bouwopgave én organisatiekundige opgave, en dit als één programma zien dat gemanaged moet worden. Daaraan samen werken en steeds meer invulling aan geven zodat de bouwopgave effectiever gaat lopen en de prestaties elke dag een beetje beter worden; dat is échte ketensamenwerking

Wat is de sleutel tot een goede, volwassen manier van ketensamenwerking

Ketensamenwerking is geen betekenisloze kreet, maar een concept dat staat voor verbeterde prestaties op tijd, geld, kwaliteit, aantallen en duurzaamheid, mits aan de onder-

liggende principes van ketensamenwerking invulling wordt gegeven. Denk bijvoorbeeld aan het aangaan van een strategische samenwerking op de lange termijn, gebaseerd op gezamenlijke win-win doelstellingen, het vrijelijk delen van informatie of het zo vroeg mogelijk in het bouwproces betrekken van impactvolle strategische partners. Het is niet genoeg om enkel te stellen 'we vormen een keten en werken langdurig samen, dus we doen aan ketensamenwerking'. Daarmee heb je de aspecten nog niet ingevuld.

Waar zit volgens jullie het verbeterpotentieel?

We zien vaak dat bij partijen die claimen aan ketensamenwerking te doen, alleen sprake is van het aangaan van een langdurige samenwerking en soms ook het definiëren van

gezamenlijke doelstellingen. Maar andere stappen zien we vaak niet gebeuren. Sowieso is de motor waar ketensamenwerking op draait het gedachtegoed van continu verbeteren en daarvoor moet je zo snel mogelijk prestaties gaan meten van ieder project dat wordt uitgevoerd. Deze resultaten analyseren en vergelijken wordt vaak vooruit geschoven of niet gedaan, waardoor continu verbeteren onmogelijk wordt en de samenwerking niet resulteert in verbeterde prestaties.

Wat is het gevolg wanneer corporaties niet echt aan ketensamenwerking doen?

We weten dat er in de bouwsector sprake is van hoge faalkosten, tussen 5 en 35 procent. Die faalkosten zijn te wijten aan het feit dat er onvoldoende geleerd wordt in de samenwerking tussen opdrachtgever en -nemer. Door het



gemaakt waar je als organisatie aan begint als je ketensamenwerking ambieert. Wat betekent het bijvoorbeeld voor de eigen organisatie, maar ook voor de samenwerking tussen partijen in de keten? Door op voorhand te doorleven waar men aan begint, kunnen organisaties een beter beeld krijgen van de achterliggende principes van ketensamenwerking, hoe goed het bij de organisatie past en op welke vlakken men nog stappen moet maken. Het is beter een stuk van dat denkwerk aan de voorkant te doen zodat men het juiste deel van de opgave in de markt zet en beter strategische partners kan selecteren.

Hoe helpt AVW2 hen hierbij?

AVW2 kan corporaties en hun ketenpartners over de hele linie ondersteunen. Omdat we kennis en ervaring hebben van



toepassen van ketensamenwerking ontstaat de mogelijkheid om over projecten heen de leercurve te gaan laten werken. Daardoor kan men deze faalkosten reduceren en heeft men de mogelijkheid om meer voor hetzelfde te realiseren.

Wat zijn punten die goed gaan in de huidige wijze van ketensamenwerking?

Er zijn steeds meer corporaties die langdurige samenwerkingsverbanden aangaan en met RGS-methodieken de bouwkundige opgave willen realiseren. Zulke samenwerkingsverbanden zijn voor het kunnen toepassen van ketensamenwerking randvoorwaardelijk. Ook worden steeds vaker prestatieafspraken gemaakt. Om het volwassenheidsniveau verder te laten stijgen, is het belangrijk dat corporaties ook de andere onderdelen van ketensamenwerking omarmen.

Hoe kan de keten zichzelf ontwikkelen en ketensamenwerking optimaliseren?

Het beste advies dat wij corporaties kunnen geven is eerst een aantal inspiratiesessies te houden waarbij duidelijk wordt

alle zes onderliggende principes van ketensamenwerking, zijn we in staat om hulp te bieden bij het verbeteren ervan. Van inspiratiesessies tot implementatieplan en van procesverbetering tot KPI's en ICT-ondersteuning. Dit kunnen we doen als adviseur of projectmanager, maar ook op interim basis als ketenregisseur of programmadirecteur.

Wat is uiteindelijk het voordeel voor corporatie en huurders als organisaties zich op deze manier ontwikkelen?

Het uiteindelijke voordeel van het oppakken van échte ketensamenwerking is dat het resulteert in betere prestaties voor hetzelfde geld. De focus van ketensamenwerking ligt dan ook op het creëren van waarde voor de eindgebruiker, de huurder, door het realiseren van een betere woning, betere dienstverlening en een betaalbaarder thuis. Ketensamenwerking wordt ook wel sociale innovatie genoemd waarin partijen samen werken aan de opgave, in plaats dat ieder een deel van de opgave uitvoert. Dit zorgt voor meer tevreden medewerkers en minder verloop. In tijden van schaarste aan medewerkers is dit ook een zeer belangrijk voordeel.