



Ketenpartners over de samenwerking met de corporaties:

## Van pionieren naar volwassenheid

Woningcorporaties werken al jaren in de keten. Maar hoe goed gaat die samenwerking eigenlijk? Weten corporaties en ketenpartners elkaar te vinden, informatie efficiënt te delen, continu te verbeteren en gestelde doelen te realiseren? AVW2 interviewde als onderdeel van een drieluik vijftien vastgoedbedrijven naar wat er goed gaat in de sector op het gebied van ketensamenwerking én wat de barrières zijn ter verbetering. *CorporatieGids Magazine* sprak over de resultaten met Jos Vervoort, Marcel Noordhuis en Ard Hengeveld van AVW2.

De aanleiding van het onderzoek komt voort uit de dagelijkse praktijk, begint Ard het gesprek: “We komen vanuit ons advies- en interimwerk dagelijks over de vloer bij corporaties en hebben vanuit deze rol intensief contact met ketenpartners. Zowel ketenpartners als corporaties willen de ketensamenwerking verder optimaliseren maar de vraag is: waar beginnen we en hoe sturen we? Om hier een objectief antwoord op te kunnen geven, zijn we gestart met dit onderzoek.”

### Interne- én externe focus

Ketensamenwerking wordt volgens Marcel gedefinieerd als ‘het systematisch, strategisch coördineren van traditionele bedrijfsfuncties binnen bedrijven én tussen bedrijven binnen de keten, met als doel om de lange termijn prestatie van zowel individuele organisaties alsook de keten als geheel langdurig te verbeteren’. “Ketensamenwerking kent dus een in- en externe focus. Intern gaat het over het verbeteren van de samenwerking tussen afdelingen en werkmaatschappijen. Extern gaat het over het verbeteren van de samenwerking met externe partners, zoals opdrachtgevers, bouwers en installateurs. In het onderzoek hebben we gekeken naar wat het volwassenheidsniveau is bij corporaties die aan externe ketensamenwerking zeggen te doen. Met andere woorden: wat gaat goed bij de samenwerking met anderen partners in de keten en wat kan beter.”

### Ketensamenwerkingsindex

Om te kijken in welke mate corporaties vanuit de optiek van haar ketenpartners invulling geven aan de principes van ketensamenwerking, maakt het onderzoek gebruik van de Ketensamenwerkingsindex. Jos: “Dit is een methodiek om de ‘ketenrijpheid’ van de samenwerking tussen organisaties te kunnen meten. Hiermee kan worden vastgesteld of organisaties die claimen aan ketensamenwerking te doen bij de uitvoering van projecten, daadwerkelijk invulling geven aan de onderliggende principes van externe ketensamenwerking. Hierbij wordt de samenwerking beoordeeld vanuit zes invalshoeken: lange termijn samenwerking, vroege betrokkenheid van ketenpartners, delen van informatie, gezamenlijk monitoren van prestaties, continu verbeteren en gezamenlijk incentive systeem. In ons onderzoek hebben we met name gekeken naar de volwassenheid van de samenwerking tussen opdrachtgevers en -nemers, en waar zich in die samenwerking de grootste uitdagingen bevinden.”

### Pioniersfase

Aan het onderzoek hebben vijftien ketenpartners meegedaan. Ard: “Per pijler wordt het volwassenheidsniveau van de ketensamenwerking berekend, verdeeld onder de categorieën pionier, redelijk ervaren, ervaren, zeer ervaren en excellent. De gemiddelde score die de ketenpartijen aan de samenwerking geven is met 50,8 procent gelijk aan de pioniersfase. En dat

is opvallend, omdat alle partners die hebben gereflecteerd op de performance van hun opdrachtgevende corporatie, allemaal in ketensamenwerking met hen samenwerken. Om van ketensamenwerking te kunnen spreken moet ruim boven de 60 procent gemiddeld – en liefst in iedere categorie – worden gescoord. De score van een iets meer dan 50 procent geeft aan dat de samenwerking weliswaar wordt bestempeld als ketensamenwerking, maar vaak nog op een traditionele wijze wordt ingevuld.”

“Wanneer de zes pijlers worden gesplitst, zie je wel dat bepaalde dingen beter gaan dan anderen. Wil men echter maximaal waarde uit ketensamenwerking halen, dan is het aan te bevelen om stevig richting de 70 à 80 procent te gaan groeien, in balans over alle pijlers heen.”

### Lange termijn samenwerking

Het onderwerp lange termijn samenwerking is hetgeen waar de sector gemiddeld het hoogst op scoort, aldus de ketenpartners: 66,9 procent. Jos: “Op het gebied van lange termijn zijn er echter nog wel verschillende corporaties die geen gezamenlijke doelstellingen hebben gedefinieerd, op basis van tijd, geld, kwaliteit, duurzaamheid of circulariteit. Daar zou de volgende stap kunnen worden gezet om dit onderwerp verder te professionaliseren.”

### Delen van informatie

Iets wat minder goed gaat volgens de ketenpartners, is het over en weer delen van informatie. De score op dit onderdeel is 48,8 procent. Informatiedeling wordt vaak nog niet door de inzet van moderne ICT-oplossingen ondersteund. Informatie is daardoor niet tijdig beschikbaar, betrouwbaar of stelt partners of corporatie in staat om het proces te kunnen volgen. Maar ook binnen de corporatie is volgens de resultaten nog genoeg winst te boeken. Bijvoorbeeld omtrent het hebben van data op orde of het verder automatiseren van de uitwisseling.

### Vroegtijdig betrekken van ketenpartners

Het vroeg betrekken van ketenpartners zit met een score van 58,9 procent net onder het ‘ervaren-niveau’. Marcel: “Je ziet dat ketenpartners door corporaties op een gelijkwaardige manier in de gelegenheid worden gesteld om met innovaties te komen en dat ketenpartners gezamenlijk de verbetermogelijkheden beoordelen, om daarbij in overleg met de opdrachtgever tot keuzes te komen. Waar corporaties meer moeite mee hebben is ketenpartners zo vroeg mogelijk – dus vanaf het initiatief of ontwerpfase – te betrekken bij de optimalisatie van de bouwopgave. Dit komt omdat plannen al vaak te ver zijn uitgewerkt. Zelfs aan de begroting- of budgetkant kunnen ketenpartners eerder meedenken. Nu gebeurt het echter pas in een te laat stadium, waardoor naderhand nog aanpassingen nodig zijn.”

## Gezamenlijk monitoren

Met een score van 59 procent scoort gezamenlijk monitoren ongeveer even hoog als het vorige thema. “Dat komt vooral omdat de meeste corporaties de belangrijkste operationele doelstellingen ten aanzien van de samenwerking hebben vertaald naar bijbehorende procesindicatoren,” legt Ard uit. “Op de andere punten in dit thema – zoals het opstellen van KPI’s, een gezamenlijk prestatiedashboard of het gebruik van rapportages hierover bij evaluaties – heeft de sector in het algemeen minder goed in de vingers. Dat komt vooral door het ontbreken van een functionerend real-time dashboard, waarin de samenwerking meetbaar wordt gepresenteerd. Het bouwen hiervan staat nog in de kinderschoenen.”

## Gezamenlijk incentive systeem

Nog écht in de pioniersfase staat het realiseren van een gezamenlijk incentive systeem, het zesde thema van het onderzoek. Jos: “De ketenpartners beoordelen dit met een gemiddelde score van 17,3 procent. Vaak bestaat zo’n systeem – waarin bijvoorbeeld winsten, kosten en risico’s worden verdeeld onder de ketenpartners – nog niet. Het zou daarbij mooi zijn dat zo’n incentive systeem niet aan geld te koppelen, maar aan iets anders. Bijvoorbeeld dat de ketenpartner die het minst presteert een teambuildingsuitje betaalt. Zo reken je elkaar niet af als het minder gaat, maar probeert je elkaar te motiveren om te verbeteren.”



Jos Vervoort

Ard Hengeveld

Marcel Noordhuis

## Continu verbeteren

Dat blijkt ook uit de score op het onderdeel continu verbeteren: 53,9 procent. “Wat goed gaat op dit gebied is dat gevonden verbetermogelijkheden worden doorgevoerd en ketenpartners continu zoeken naar verbetermogelijkheden in producten of processen,” licht Marcel toe. “Waar nog wel ruimte voor verbetering is, is in het realiseren van het resultaat. Bijvoorbeeld door het te vergelijken met oude doelstellingen. Daarnaast is dit vaak ook nog geen onderdeel van de PDCA-cyclus. Door meer gebruik te maken van best practices, meer integraal te denken en – net als Jos net zei – meer aandacht te besteden aan continu verbeteren en het borgen daarvan, kunnen corporaties hoger scoren op dit onderdeel.”

## Investeren in ketensamenwerking

“Naast de genoemde verbeterpunten zien we nog verschillende andere obstakels die externe ketensamenwerking belemmeren,” vat Ard samen. “Denk aan corporatiemedewerkers die bang zijn hun baan te verliezen en weerstand bieden, het ontbreken van kennis over ketensamenwerking of het niet inzien van de meerwaarde die ketensamenwerking kan bieden. Het is daarom essentieel om te zorgen voor draagvlak binnen alle lagen van de organisatie om ketensamenwerking tot een succes te maken. Bied de juiste kaders voor betrokken medewerkers, zorg voor mandaat en de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen. Leg de verantwoordelijkheid en het beheer van de meerjaren onderhoudsbegroting bij de



ketenpartner neer. Eigenaarschap zorgt voor betrokkenheid en betrouwbaarheid van de beschikbare informatie. Door vertrouwen te geven ontstaat er rust en voorspelbaarheid en ruimte om te investeren in de ketensamenwerking voor alle betrokkenen.”

“Daarnaast dwingt de verduurzamingsopgave alle partners om te zoeken naar manieren om te innoveren in de wijze van samenwerken, waarbij het er niet om gaat om harder te werken, maar vooral ook om slimmer te gaan werken. Immers, de menskracht is beperkt dus ‘verslimmen’ in de keten is daarin welhaast onontbeerlijk.”

### **Drieluik**

Met dit onderzoek is het eerste deel van het drieluik afgerond, sluit Jos af: “Binnenkort beginnen we met ons onderzoek vanuit het perspectief van de woningcorporaties. Als afsluiting brengen we woningcorporaties en ketenpartners bij elkaar.”

Aan dit onderzoek deden de volgende vijftien vastgoedbedrijven mee: 24ROSA, Hemink Groep, Van der Meijs, Dura Vermeer bouw Hengelo, De Variabele, Smeets vastgoed, Graus bouw, SW vastgoedverbetering, Talen vastgoedonderhoud, Coen Hagendoorn, Van Wijnen, Lenferink vastgoedonderhoud, Wolters vastgoedonderhoud, Maasveste Berben bouw en Knaapen Groep.