

Corporaties en bouwpartijen die al jarenlang aan ketensamenwerking doen, hebben nog steeds verbeterpotentieel op de onderliggende principes van ketensamenwerking.



Auteurs:

dr.ing. Marcel Noordhuis (managing partner AVW2)

Jos Vervoort (directeur AVW2)

Ard Hengeveld (interim manager woningcorporaties, AVW2).

Inleiding

De afgelopen jaren is ketensamenwerking als samenwerkingsconcept steeds meer in de belangstelling gekomen. Vanwege deze opkomende interesse, lijken steeds meer corporaties, bouwondernemers en hun leveranciers aan ketensamenwerking te doen.

Omdat ketensamenwerking gaat over project ongebonden samenwerking tussen opdrachtgever en ketenpartners, wil iedere opdrachtnemer onder het mom van ketensamenwerking, graag langdurig met opdrachtgevers samenwerken. Dat daarvoor bij vele organisaties een radicale organisatieverandering nodig is om de beloftes van ketensamenwerking waar te kunnen maken, verdient extra aandacht.

Om deze verbeteringen in de samenwerking te kunnen realiseren, moet zowel opdrachtgever als ketenpartner op sommige aspecten het roer om gooien. Samenwerken vanuit vertrouwen, meer sturen op prestaties, partners veel meer hun kennis en kunde laten inbrengen, zelf veel minder voorschrijven hoe de aanbodkant zijn werk moet doen. Zo maar een aantal kenmerken die nu nog niet altijd gebruikelijk zijn in de samenwerking opdrachtgever/opdrachtnemer.

Sinds 2009 is de bekendheid en het gebruik van de term “ketensamenwerking” flink gestegen. Vele partijen claimen momenteel hun projecten “in ketensamenwerking uit te voeren”. Vanuit de wetenschap bestaan er heldere definities die die bepalen of er wel/geen sprake is van het toepassen van ketensamenwerking. Op basis van deze definities kan dan ook feitelijk worden vastgesteld of partijen nu wel/niet in ketensamenwerking samenwerken.

Hiernavolgend onderbouwen we vanuit de theorie op welke principes ketensamenwerking is gebaseerd.



Door vanuit de theorie de praktijk in kaart te brengen, kunnen we vaststellen op welke aspecten er in bestaande ketensamenwerkingsverbanden nog “slagen” te maken zijn. Onze stelling is dan ook dat verbeterde prestaties op tijd, geld, kwaliteit en duurzaamheid alleen gerealiseerd kunnen worden als ook aan de onderliggende principes van ketensamenwerking in voldoende mate invulling wordt gegeven.



Hoofdstuk 1: Ketensamenwerking – de definitie en kenmerken

Definitie

Er zijn vele definities van ketensamenwerking maar de meest dekkende is naar onze mening die van John T. Mentzer (Journal of Business Logistics, Vol.22, No. 2, 2001). Hij stelt dat ketensamenwerking gedefinieerd kan worden als:

De systematische, strategische coördinatie van bedrijfsfuncties (o.a. inkoop, productie, verkoop) en tactische afstemming van deze functies binnen organisaties en tussen organisaties in de keten, met als doel de lange termijn prestaties van zowel de individuele organisaties alsook die van de keten als geheel te verbeteren.

Indien u dit op zich laat inwerken staat hier eigenlijk dat ketensamenwerking uitgaat van de win-win principes ofwel, deze samenwerkingsvorm moet goed zijn voor de individuele ketenpartners alsook voor de keten als geheel. Dit betekent dat als de keten als geheel goed presteert, dat alle betrokken ketenspelers ten goede komt. Doet de keten als geheel het niet goed, dan komt ook dat op het bordje van alle ketenspelers terecht. Op deze wijze werken partijen met elkaar samen als ware ze onderdeel van een (virtuele) organisatie met een gezamenlijk gevoel voor winst en verlies (oftewel, het loont om elkaar in de keten te helpen).

Ketensamenwerking kent een interne dimensie (het verbeteren van de samenwerking tussen afdelingen en werkmaatschappijen van dezelfde organisatie) en een externe dimensie (het verbeteren van de samenwerking tussen zelfstandige organisaties waar geen eigenaar van is).

In dit artikel focussen wij ons primair op de externe keten. In een apart artikel zullen we ook stilstaan bij de consequenties voor de inrichting van de eigen organisatie als men een excellente ketenspeler wil worden/blijven.

Uiteraard is er een belangrijke samenhang tussen de interne keten maturity van individuele organisaties en de externe keten maturity. Ofwel, als je als bedrijf intern nog erg traditioneel en functioneel bent ingericht, terwijl ketensamenwerking een veel meer procesgerichte wijze van samenwerken tussen partijen vraagt, dan wordt het erg moeilijk in een externe keten je rol goed te kunnen spelen.

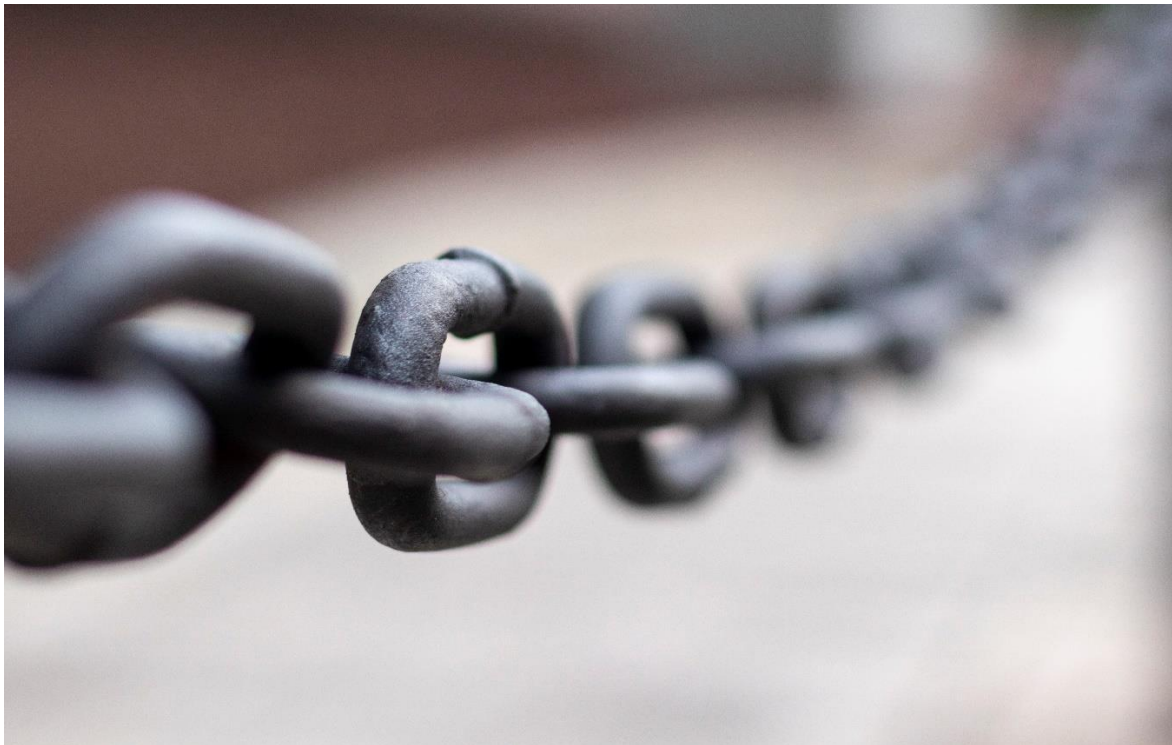
Ook in die externe keten is het de bedoeling dat partijen gezamenlijk werken aan de optimalisatie van de bouwopgave en niet via de silo aanpak (waarin iedere partij met name op zijn eigen taak gefocussed is). Dus idealiter zijn organisaties die met andere partijen aan ketensamenwerking doen, intern ook al procesgericht aan het werken (lees: aan het ontschotten). Laat je traditionele partijen onderdeel uitmaken van een externe keten die willen samenwerken vanuit de principes van ketensamenwerking, dan is de kans groter dat in die externe keten minder goed aansluiting kan worden gevonden met ketenpartners die (intern) al veel verder ontwikkeld zijn.

Natuurlijk is het ook mogelijk dat minder ervaren partijen aan (externe) ketensamenwerking beginnen, maar als men er echt in gelooft, dan zou je in de eigen interne organisatie ook verwachten dat er veel meer procesgericht en in cross functionele gewerkt wordt.

Kenmerken van (externe) ketensamenwerking

Onderstaand de 6 kenmerkende aspecten van (externe) ketensamenwerking. Pas wanneer hieraan in voldoende mate invulling wordt gegeven, is er sprake van ketensamenwerking.

1. Partijen zijn een lange termijn strategische samenwerking aangegaan gebaseerd op gezamenlijke (win-win) doelstellingen;
2. Partijen delen informatie vrijelijk en over en weer, en staan gezamenlijk aan de lat om de data compleetheid, -kwaliteit en -uitwisseling naar een higher level te brengen;
3. Partijen betrekken impactvolle strategische partners (die de te leveren prestaties kunnen maken of breken) zo vroeg mogelijk in het bouwproces op tezamen vanuit een TCO perspectief te zoeken naar optimalisatie- en verbetermogelijkheden;
4. Partijen werken met een gezamenlijk monitoring systeem waarin de realisatie van de gezamenlijke doelstellingen (of de afwijkingen daarop) op continue basis af te lezen en te volgen zijn;
5. Partijen werken op basis van de uitkomsten van het gezamenlijke monitoring systeem, gezamenlijk aan continu verbeteren door op basis van de grootste afwijkingen op de einddoelen te gaan zoeken naar oorzaken van die afwijkingen, zodat deze aan de bron weggenomen kunnen worden;
6. Partijen werken samen op basis van een gezamenlijk gevoel voor winst en verlies. Concreet betekent dit dat de betrokken strategische partners een "aandeel" hebben in het resultaat van de projecten die ze samen uitvoeren.



Om meer gevoel te krijgen bij deze 6 aspecten worden deze hiernavolgend kort beschreven en toegelicht. Door alle 6 de aspecten te bestuderen kan men al een heel aardig beeld krijgen van de mate waarin deze in de eigen ketensamenwerkingsverbanden wel/niet worden ingevuld.

1. Partijen zijn een lange termijn strategische samenwerking aan gegaan gebaseerd op gezamenlijke doelstellingen met daarin een 'win-win' gedachte.

In (Bennet & Jayes, 1998), (Mentzer et al., 2001), (Barratt, 2004), (Li et al., 2005), (Burgess et al., 2006), (Cao et al., 2010), (Vrijhoef, 2011), (Anbanandam et al., 2011), (Gruis et al., 2013) en (Kumar & Nath Banerjee, 2014) worden grofweg drie aspecten beschreven die kenmerkend zijn voor organisaties die een 'lange termijn samenwerking' zijn aangegaan:

- Aangaan van een strategisch partnership;
- Alignment van doelstellingen (win-win); en
- Top management commitment.

Om een dergelijk partnership te laten slagen dient het aangaan van 'lange termijn samenwerking' in de strategie van de individueel betrokken organisaties verankerd te zijn. Hierdoor worden dergelijke samenwerkingsverbanden 'strategisch' en niet langer een projectgebonden activiteit. Dit betekent dat dergelijke samenwerkingsverbanden vanuit het top management geïnitieerd en ondersteund worden en daarmee op de directie agenda belandt (en niet langer iets van de afdeling inkoop is).

Een ander belangrijk aspect bij de lange termijn samenwerking is dat de individuele bedrijfsdoelstellingen in lijn zijn met de doelstelling van de gehele keten. Hierdoor kunnen organisaties door samen te werken niet alleen de individuele (eigen) maar ook de collectieve (keten)doelstellingen realiseren. Hierachter zit het geloof dat organisaties als onderdeel van een groter geheel een betere marktpositie (en daarmee rendement en continuïteit) kunnen realiseren dan als partijen alleen opereren in de markt.

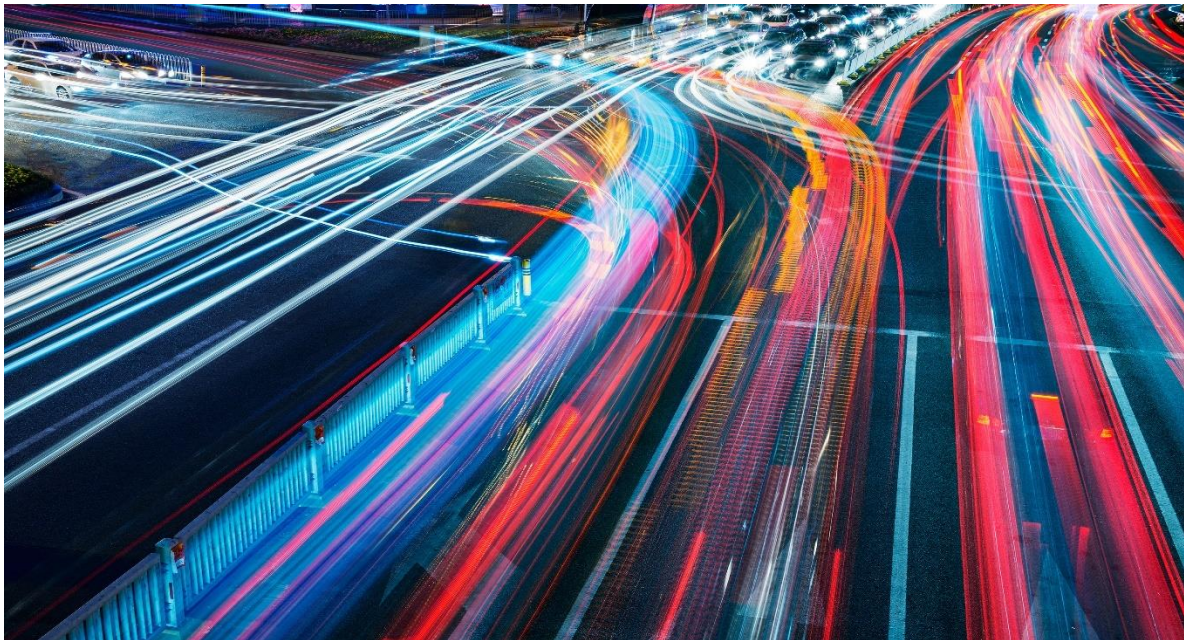
De samenwerkingsstrategie dient volledig (in woord en daad) door het top management ondersteund te worden. Alhoewel het topmanagement vanuit strategisch oogpunt kan besluiten langdurig te gaan samenwerken met andere organisaties uit de keten, betekent dat nog niet automatisch dat de rest van de organisatie daar zomaar in mee gaat.

Dit vergt onder andere leiderschap, voorbeeldgedrag, heldere en eenduidige communicatie en volharding van de top van de organisatie. Ook is het denkbaar dat er in de samenwerking met partners nog regelmatig zaken mis gaan. Ook in die situaties dient de leiding vanuit het belang van de totale keten te blijven handelen, zodat wordt voorkomen dat de rest van de organisatie terug valt in 'oud gedrag'; en/of dat de partners elkaar de zwarte piet gaan toespelen.

2. Het top management dient bij onenigheid, de betrokken medewerkers de ruimte (uitgedrukt in tijd en geld) te geven dit in alle redelijkheid en met gevoel voor elkaars belangen, naar tevredenheid samen op te lossen. Partijen delen informatie vrijelijk en over en weer en staan gezamenlijk aan de lat om de data compleetheit, -kwaliteit en -uitwisseling naar een higher level te brengen.

Op basis van de literatuur over het delen van informatie, kan worden vastgesteld dat daarin drie invalshoeken te onderkennen zijn (Chizzo, 1998), (Holmberg, 2000). Alle 3 de invalshoeken zijn relevant in de uitdagingen tussen partijen in de keten:

- De *soort* informatie die wordt gedeeld (bijvoorbeeld financiële-, verkoop-, planning- of productie informatie) zie (Mentzer et al., 2001), (Barratt, 2004), (Simatupang & Sridharan, 2005), (Burgess et al., 2006), (Cao et al., 2010), (Vrijhoef, 2011), (Anbanandam et al., 2011) en (Kumar & Nath Banerjee, 2014);
- De *kwaliiteit* van de informatie die wordt gedeeld (bijvoorbeeld relevantie, tijdigheid, betrouwbaarheid), zie (Ballou & Pazer, 1985), (Delone & McLean, 1992), (Monczka, 1998), (Simatupang & Sridharan, 2005); en
- De *wijze* (systemen) waarop informatie wordt gedeeld (Simatupang & Sridharan, 2005), (Straatman, et al., 2012).



3. Partijen betrekken impactvolle strategische partners (die de te leveren prestaties kunnen maken of breken) zo vroeg mogelijk in het bouwproces op tezamen vanuit een TCO perspectief te zoeken naar optimalisatie- en verbetermogelijkheden.

Het vroeg betrekken van (bouw)partners is van groot belang bij het toepassen van ketensamenwerking, omdat het de geleverde prestaties op tijd, geld en kwaliteit positief lijkt te beïnvloeden (Dainty et al., 2001), (Mentzer et al., 2001), (Barratt, 2004), (Li et al., 2005), (Simatupang & Sridharan, 2005), (Burgess et al., 2006), (Cao et al., 2010), (Anbanandam et al., 2011), (Gruis et al., 2013) en (Kumar & Nath Banerjee, 2014).

Uit de bestudering van de literatuur is een tweedeling te maken als het gaat om het vroeg betrekken van (bouw)partners:

- Het gaat enerzijds om het betrekken van verschillende partijen die een wezenlijke impact hebben op de tijd, geld en kwalitatieve prestaties van die tijdens de uitvoering van de bouwopgave gerealiseerd worden (CURT, 2004). Deze partijen dienen in een zo vroeg mogelijke stadium in het bouwproces (initiatief/ontwerpfase) betrokken te worden, zie tevens (Dainty et al., 2001), (Simatupang & Sridharan, 2005), (Cao et al., 2010), (Anbanandam et al., 2011) en (Kumar & Nath Banerjee, 2014).
- Anderzijds gaat het om het creëren van betrokkenheid van mensen op de diverse functionele lagen en het creëren van een teamgevoel tussen de betrokken partijen, zie tevens (Mentzer et al., 2001), (Barratt, 2004), (Burgess et al., 2006), (Cao et al., 2010) en (Gruis et al., 2013). De verschillende bouwpartners kunnen daarbij verbetervoorstellen inbrengen. Deze worden in gezamenlijkheid beoordeeld. Vervolgens worden daarin - samen met de opdrachtgever - keuzes gemaakt. Deze wijze van samenwerken tussen de betrokken organisaties dient te leiden tot het verbeteren van het teamgevoel. De wijze waarop de verbetervoorstellen tot stand komen, de manier waarop daarin keuzes worden gemaakt en de wijze waarop daarover wordt gecommuniceerd is gericht op het behouden dan wel het verhogen van de betrokkenheid van de individuele medewerkers van de verschillende organisaties. In (Volberda et al., 2006) wordt gesteld dat naast teamgevoel, een hoge betrokkenheid van medewerkers eveneens bijdraagt aan het realiseren van verbeterde prestaties.

4. Partijen werken met een gezamenlijk monitoring systeem waarin de realisatie van de gezamenlijke doelstellingen (of de afwijkingen daarop) op continue basis af te lezen en te volgen zijn.

In (Dainty et al., 2001), (Love et al., 2002), (Kadefors, 2004), (Simatupang & Sridharan, 2005), (Burgess et al., 2006), (Cao et al., 2010) en (Kumar & Nath Banerjee, 2014) wordt gesteld dat het gebruik van een gezamenlijk monitoringsysteem noodzakelijk en kenmerkend is voor organisaties die ketensamenwerking toepassen.

Er kunnen twee vormen van monitoring worden onderscheiden; procesmonitoring en outputmonitoring (Aggenbach et al., 1996). *Effectmonitoring* is nodig voor controleren en evalueren op einddoelen. *Procesmonitoring* (efficiency) volgt de verschillende fasen in de realisatie van het product of de dienst (in het geval van bouwprojecten van initiatief- tot en met de beheerfase).

Belangrijk bij het hebben van een gezamenlijk monitoringsysteem, is dat het monitoringsysteem 'gedragen' wordt, dat het de juiste KPI's bevat, dat de rapportages leesbaar en inzicht geven in mogelijke verbetergebieden.

5. Partijen werken op basis van de uitkomsten van het gezamenlijke monitoring systeem, aan continu verbeteren door op basis van de grootste afwijkingen op de einddoelen te gaan zoeken naar oorzaken van die afwijkingen, zodat deze aan de bron weggenomen kunnen worden.

Continu verbeteren is de vijfde activiteit die kenmerkend is voor partijen die ketensamenwerking invulling geven. In (Bennet & Jayes, 1998), (Dainty et al., 2001), (Mentzer et al., 2001), (Barratt, 2004), (Li et al., 2005), (Simatupang & Sridharan, 2005), (Burgess et al., 2006), (Cao et al., 2010), (Vrijhoef, 2011), (Gruis et al., 2013) en (Kumar & Nath Banerjee, 2014) wordt beschreven dat het hierbij met name gaat over het verbeteren van producten en processen, leidend tot een steeds betere (output)performance op dimensies van tijd, geld en kwaliteit, duurzaamheid.

De verbeteraanpak die hiervoor in de Nederlandse bouwsector veelal gebruikt wordt is *Lean*, zie bijvoorbeeld (Eriksson, 2010), (Vrijhoef, 2011) en (Chao-Duivis & Wamelink, 2013). *Lean* richt zich hierbij op het vinden en verminderen van verspillingen waardoor de kwaliteit verbetert en de productietijd en de kosten afnemen. Om 'continu verbeteren' te kunnen implementeren wordt vaak de Deming (PDCA) cirkel gebruikt. Deze cirkel bestaat uit vier aspecten voor continu verbeteren (Deming, 1989):

1. Plan: bekijk de huidige werkzaamheden en maak een verbeterplan en stel voor deze verbetering doelstellingen vast;
2. Do: voer de verbetering door;
3. Check: meet de resultaten, vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen; en
4. Act: voer eventueel (nieuwe) aanpassingen door op basis van de gevonden resultaten.

6. Partijen werken samen op basis van een gezamenlijk gevoel voor winst en verlies (gezamenlijk incentive systeem). Concreet betekent dit dat de betrokken strategische partners een "aandeel" hebben in het resultaat van de projecten die ze samen uitvoeren.

In (Bennet & Jayes, 1998), (Dainty et al., 2001), (Mentzer et al., 2001), (Love et al., 2002), (Kadefors, 2004), (Barratt, 2004), (Simatupang & Sridharan, 2005), (Cao et al., 2010), (Anbanandam et al., 2011), (Gruis et al., 2013) en (Kumar & Nath Banerjee, 2014) wordt gesteld dat een van de belangrijke activiteiten bij ketensamenwerking, het gebruik van een gezamenlijk incentive systeem is. Middels een dergelijk (formeel) systeem worden risico's, opbrengsten en winsten tussen partners in de keten gedeeld.

In (Love et al., 2011) wordt gesteld dat een incentive mechanisme leidt tot positief en constructief gedrag indien partijen het gevoel hebben dat er meer gelijkheid tussen partijen ontstaat bij het verdelen van de lusten en de lasten tijdens de samenwerking.

In (Hosseinian & Carmichael, 2014) wordt gesteld dat het delen van financiële risico's van een bouwproject door middel van een 'sharing arrangement' zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer aanmoedigt om gezamenlijk de kosten en de doorlooptijd te reduceren en de efficiency te verhogen. Hierbij worden individuele ketenspelers pas beloond (of gestraft) indien de gezamenlijke doelstellingen zijn behaald (of niet).

In (Kandel & Lazear, 1992) en (Vyrastekova et al., 2006) wordt gesteld dat het van belang is dat het aantal partners dat in het incentive systeem meedeelt klein is. Hierdoor blijft sociale controle (tussen de partners) mogelijk en wordt het risico op freerider¹ gedrag geminimaliseerd (Hazeu, 2007). In (Twisk et al., 2005) wordt verder gesteld dat draagvlak en betrokkenheid van de individuele partners bij de implementatie van gezamenlijke incentive systemen van groot belang is.

Het incentive systeem is het sluitstuk van alle beschreven hoofdaspecten kenmerkend voor echte ketensamenwerking, ofwel als de voorgaande activiteiten op de 'juiste' wijze worden ingevuld dan zou dit moeten leiden veel betere prestaties op tijd, geld, kwaliteit en duurzaamheid dan traditioneel mogelijk is. Het incentive systeem voor de keten komt dan vervolgens tot een uitkering aan alle betrokken teamleden waarbij die uitkering een stuk aantrekkelijker zou moeten zijn dan als de teamleden individueel en traditioneel in de markt zouden opereren.

¹ Freerider-gedrag; dit is de mogelijkheid dat actoren zich economische baten weten toe te eigenen zonder dat ze in de kosten meedelen, of dat ze gegeven een bepaalde bate hun inspanningen of andere kosten proberen te minimaliseren. Het freerider-probleem doet zich o.a. voor bij teamproductie.

Hoofdstuk 2: De toepassing van Ketensamenwerking – stand van zaken in de praktijk

Inleiding

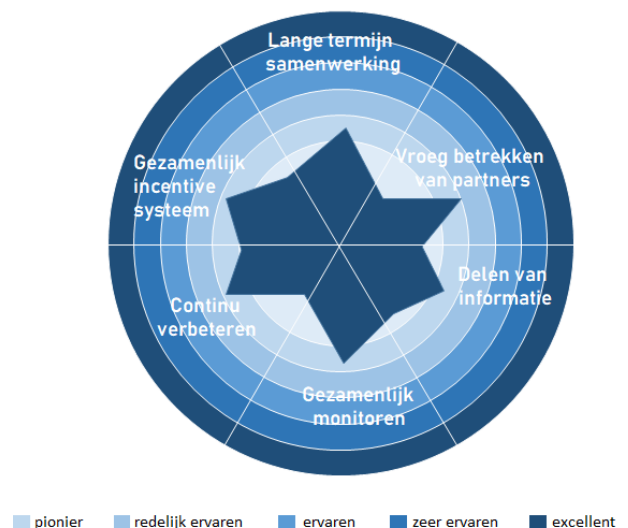
Vanuit AVW2 hebben we praktijkonderzoek uitgevoerd onder 15 ketenpartners² van circa 45 woningcorporaties die reeds jarenlang in ketensamenwerking met hen samenwerken. Hierbij hebben we – door de inzet van de Ketensamenwerkingsindex - bekeken of en in welke mate er in die “ketensamenwerkingsverbanden” daadwerkelijk invulling is gegeven aan de onderliggende principes van ketensamenwerking.

Resultaten praktijkonderzoek

De [Ketensamenwerkingsindex](#) (KSI) is een methodiek om de ketenrijpheid van de samenwerking tussen organisaties te kunnen meten. Hiermee kan worden vastgesteld of organisaties die claimen in hun onderlinge samenwerking 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 6 invalshoeken:

1. Langetermijn samenwerking & gezamenlijke doelstellingen;
2. Vroege betrokkenheid van ketenpartners;
3. Partijen delen relevante informatie;
4. Partijen monitoren gezamenlijk geleverde prestaties;
5. Partijen werken samen aan continu verbeteren;
6. Er wordt gewerkt met een gezamenlijk incentive systeem.

In ons onderzoek hebben we met name gekeken naar de “maturity” van de samenwerking tussen opdrachtgevers versus opdrachtnemers en waar zich in die samenwerking de grootste uitdagingen bevinden.



² Roza24, Coen Hagedoorn, de Variabele, Dura Vermeer Bouw Hengelo, Graus bouw, Hemink Groep, Knaapen Groep, Maasveste Berben, Onderpand, Smeets, SW Vastgoedverbetering, Talen Vastgoedonderhoud, Van der Geest, Van der Meijs Renovatie & Onderhoud, van Wijnen (Deventer)

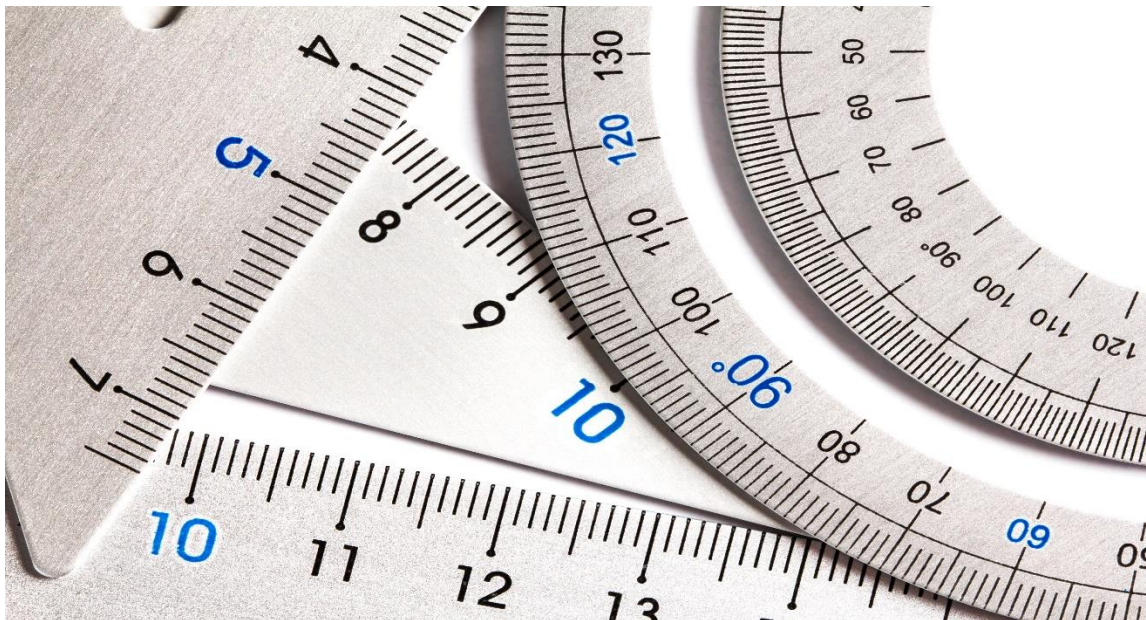
Er zijn 30 stellingen door 15 bouwpartijen beantwoord die allen 3 of meer ketensamenwerkingsverbanden met verschillende corporaties hebben. De antwoordmogelijkheden op de voorgelegde stellingen waren als volgt:

- | | |
|--|------|
| ○ Doen/hebben we niet (ook geen plannen daartoe) | 0% |
| ○ Doen/hebben we nog niet (denken er wel over na) | 20% |
| ○ Doen/hebben we nog niet (gaan er wel mee beginnen) | 40% |
| ○ Mee bezig/hebben we (de eerste stappen zijn gezet) | 60% |
| ○ Mee bezig/hebben we (al flinke stappen gemaakt) | 80% |
| ○ Doen we/hebben we al volledig in de vingers | 100% |

Op basis van de scores van respondenten kon er een gemiddelde score per pijler en een overallscore bepaald worden. Dit resulteerde in de onderstaande classificatie per pijler en overall:

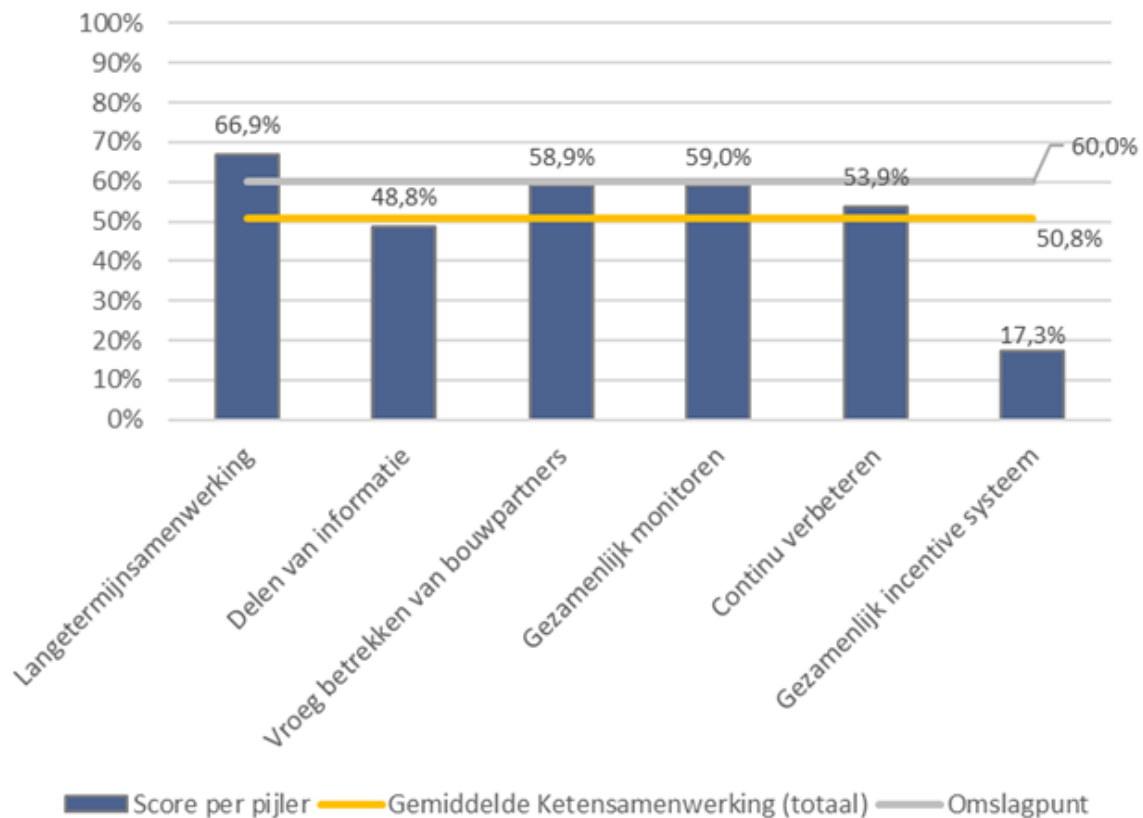
- | | |
|--------------------------------|---|
| ○ Ontwikkelniveau 1: 0 – 60% | pionier op het gebied van ketensamenwerking |
| ○ Ontwikkelniveau 2: 61 – 70% | redelijk ervaren keten |
| ○ Ontwikkelniveau 3: 71 – 80% | ervaren keten |
| ○ Ontwikkelniveau 4: 81 – 90% | zeer ervaren keten |
| ○ Ontwikkelniveau 5: 91 – 100% | excellente keten |

Hierbij is de stelling dat hoe “rijper” de keten hoe beter de geleverde prestaties op tijd, geld, kwaliteit en duurzaamheid.



De overall resultaten op de KSI meting

In de onderstaande grafiek kunt u aflezen dat de gemiddelde score op de KSI index van de 45 ketensamenwerkingsverbanden momenteel op 50,8% ligt. Daarmee bevindt deze groep zich gemiddeld nog op ontwikkelniveau 1 (pionier). De term pionier gebruiken we voor samenwerkingsverbanden die de onderliggende principes van ketensamenwerking nog nauwelijks invullen, ofwel traditioneel samenwerken.



Toelichting per pijler

1. Lange termijn samenwerking: 66,9% [pionier]

Opvallend bij de score op deze pijler is dat er weliswaar langjarige project overschrijdende samenwerkingsverbanden zijn aangegaan, maar dat gezamenlijke doelstellingen nauwelijks/niet gedefinieerd zijn. Het is juist noodzakelijk dat al aan de voorkant bij het aangaan van de samenwerking, duidelijk gedefinieerd wordt wanneer de samenwerking succesvol is. Want hieraan zouden partijen die langjarig gaan samenwerken zich juist dienen te committeren.

2. **Delen van informatie: 48,8%** [traditioneel]

Delen van data/informatie in de keten is van groot belang om faalkosten te voorkomen en tijdig te kunnen bijsturen. Data toegankelijkheid, data kwaliteit, data compleetheid en data-uitwisseling zijn hierbij belangrijke onderwerpen waaraan gewerkt dient te worden. Uit de score blijkt dat hieraan nog onvoldoende invulling wordt gegeven, zelfs bij partijen die al jarenlang bezig zijn met de implementatie van ketensamenwerking met opdrachtgevers.

3. **Vroeg betrekken van bouwpartners: 58,9%** [traditioneel]

Ketensamenwerking gaat over het reduceren van de TCO en dat vraagt dan ook dat de meest impactvolle partijen (ofwel de partijen die de grootste impact op tijd, geld, kwaliteit, duurzaamheid) onderdeel uitmaken van de keten en gezamenlijk en zo vroeg mogelijk samen de opgave die de komende jaren uitgevoerd moet gaan worden gaan optimaliseren. Niet naast elkaar maar met elkaar.

Uit de scores blijkt dat niet altijd de meest impactvolle partijen in keten zitten en ook niet altijd de ruimte krijgen om zo vroeg mogelijk in de opgave te mogen meekijken om verderop in de keten (faal)kosten te kunnen voorkomen.

4. **Gezamenlijk monitoren van prestaties: 59,0%** [traditioneel]

Waar in de contracteringsfase vaak nog geen KPI's worden gedefinieerd zien we eveneens dat er nauwelijks invulling wordt gegeven aan het meten van prestaties. Hierdoor wordt het niet meer mogelijk om het proces van continu verbeteren te faciliteren (vanuit het idee wat je niet meet kun je ook niet verbeteren) laat staan aan stakeholders duidelijk te maken dat langdurig samenwerken met vaste partners resulteert in meetbaar betere prestaties. Hoe gaan partijen na jarenlang samenwerken nu aantonen wat men heeft weten te bereiken? En dat die prestaties beter zijn dan die van traditioneel samenwerken?

5. **Continu verbeteren: 53,9%** [traditioneel]

Continu verbeteren heeft een directe relatie met de vergelijking tussen de beoogde doelstellingen en de werkelijke scores die behaald worden. Op het moment dat de prestaties beter of gelijk zijn dan van tevoren afgesproken hoeft men in principe niks in het proces aan te passen. Op het moment dat er minder goed gescoord wordt dan van tevoren afgesproken, dan zou dat een trigger moeten zijn om te onderzoeken hoe het komt dat men scoort zoals men scoort.

Door het uitvoeren van oorzaak-gevolg analyses kunnen de hoofdoorzaken van afwijkingen opgespoord en geëlimineerd worden. Hierdoor zou de (output-)performance moeten verbeteren. Deze werkwijze blijkt in bestaande ketensamenwerkingsverbanden nog nauwelijks uit de verf te komen (continu leren). Vaak te wijten aan het feit dat er ook vaak geen monitoring/dashboarding systeem operationeel is, terwijl dit randvoorwaardelijk is om continu verbeteren te faciliteren.

6. **Gezamenlijk incentive systeem: 17,3% [traditioneel]**

Gezamenlijke incentive systemen³ komen in de Nederlandse bouwsector nog maar weinig voor. Het gevolg van het gemis van dergelijke gezamenlijke incentive systemen lijkt mede te leiden tot gedrag wat goed is voor de individuele organisatie (de zogenaamde sub optimalisatie), maar slecht is voor de keten (geen systeemoptimalisatie).

Incentive systemen lijken dan ook het gedrag van partijen in de keten te beïnvloeden. Evenals de systemen waarin teveel perverse prikkels gedrag uitlokken dat weliswaar goed is voor de individuele ketenpartner maar slecht is voor de totale geleverde prestaties. Met een perverse prikkel bedoelen we dat partijen aanbiedingen doen die goed is voor hun individuele performance, maar in het grote plaatje niet leidt tot verbeterde prestaties op tijd, geld, kwaliteit, duurzaamheid en TCO rondom de totale opgave.

Conclusies

Wat opvalt is dat, alhoewel partijen al jarenlang aan ketensamenwerking zeggen te doen, de implementatie is blijven hangen bij de contractvorming, waarbij er veelal wel een jarenlange samenwerking wordt vastgelegd, maar geen duidelijke prestatieafspraken worden gemaakt. Het is dan ook erg lastig om na enige tijd nog vast te stellen of de samenwerking nu wel/niet succesvol is, zeker niet fact-based kan worden gerapporteerd hoe er gepresteerd wordt op een aantal doelen die bij het aangaan van het contract (dienen te) zijn vastgesteld.

Tegenwoordig is het niet meer voldoende om alleen aan te geven dat er in de samenwerkingsperiode projecten gedaan zijn (er productie is gedraaid). Veelal willen bestuurders en toezichhouders ook graag zien hoe er over de volle breedte over de jaren heen gepresteerd is op zowel tijd, geld en kwaliteit. Kan daar niet op gerapporteerd worden, dan zijn er mogelijk kansen onbenut gebleven om te leren van fouten (geen gebruik gemaakt van leercurve effecten).

³ In de Nederlandse bouwpraktijk veelal Dynamisch Verdienmodel genoemd, zie de rapportage van het Platform Ketensamenwerking Zuid <http://www.eestum.eu/pubmenu/archief-documenten/rapporten/samen-optrekken-samen-succes> [Geopend op 16 Augustus 2014]

Omdat het toepassen van ketensamenwerking zwaar leunt op het laten draaien van de PDCA-cyclus, is de kans groot dat de samenwerking niet heeft opgeleverd wat de samenwerking had kunnen opleveren. Hierdoor is de kans groot dat de samenwerking waarvan gesteld was dat deze te typeren was als een ketensamenwerking, in de praktijk toch meer een traditionele samenwerking blijkt te zijn, met prestaties die ook door traditioneel samen te werken gerealiseerd hadden kunnen worden.



Hoofdstuk 3: De toepassing van Ketensamenwerking – reflectie vanuit onze interim-management & consultancy praktijk.

Inleiding

Kijkend naar de theorie en de resultaten uit ons praktijkonderzoek levert veel stof tot nadenken op. Hiernavolgend reflecteren wij op een aantal onderzoeksresultaten, geconstateerde verbetermogelijkheden en mogelijke oplossingsrichtingen. Tot slot zullen wij aangeven welke rol AVW2 kan spelen bij het evalueren en optimaliseren van het toepassen van ketensamenwerking.

Reflectie

- Hoe komt het dat er relatief weinig aandacht wordt geschonken aan het implementeren van de onderliggende principes van ketensamenwerking?

Er wordt veel tijd en energie gestoken in het binnenhalen van contracten gebaseerd op een langjarige samenwerking met daarin een bepaalde omvang van de bouwopgave. Deze projecten worden in de markt gezet als RGS/ketensamenwerking contracten en ze zijn vanwege de omvang en duur aantrekkelijk voor zowel opdrachtgevers (capaciteit garantie) als opdrachtnemers (omzetgarantie).

Vanaf het moment van het ondertekenen van het RGS/Ketensamenwerkingscontract moeten er eigenlijk twee parallelle opgaven worden aangestuurd:

1. De organisatiekundige opgave, bestaande uit de onderliggende 6 aspecten van ketensamenwerking, programmatisch uitgezet in de tijd en opgepakt door een slagvaardig team per onderwerp;
2. De bouw-/installatietechnische opgave, waar het merendeel van de partijen vaak als eerste mee aan de slag gaat.



De verleiding is groot direct met de bouwkundige opgave aan de slag te gaan. Maar als er parallel aan de uitvoering van de bouwkundige opgave geen aandacht is voor het invullen van de organisatiekundige opgave, dan is de kans groot dat de prestaties achterblijven ten opzichte van de ambitie en er onvoldoende verschil wordt gerealiseerd ten opzichte van traditionele samenwerkingsverbanden.

Wij pleiten er daarom voor om alle thema's die horen bij de implementatie in volgorde neer te leggen bij een team van inhoudsdeskundigen die in staat zijn het desbetreffende thema verder uit te werken, te implementeren en te verbeteren, ten gunste van de teams die druk bezig zijn met de bouwopgave zelf.

Thema's waaraan gewerkt dient te worden (vanaf voorbereiding tot uitvoeringsfase):

Voorbereidingsfase implementatie ketensamenwerking

1. Ontwikkelen van een strategiekaart.
In deze strategiekaart wordt de "waarde" van het toepassen van ketensamenwerking concreet gemaakt. Deze waarde kan vervolgens worden opgenomen in de strategie van de betrokken organisaties;
2. Nadenken over een aanpak voor het selecteren van strategische partners.
Deze partners zijn van groot belang in de optimalisatie van de TCO van de opgave die gerealiseerd dient te worden (en de implementatie van die aanpak);
3. Ontwikkelen van een duidelijke compacte set van gezamenlijke doelstellingen (KPI's).
Deze KPI's moeten overeenkomen met de doelstellingen van de betrokken partners zodat het nastreven daarvan een win-win oplevert;

Uitvoeringsfase implementatie ketensamenwerking

4. Vroeg betrekken van strategische partners in het bouwproces.
Op deze manier kan er tezamen met de opdrachtgever vanuit een TCO perspectief worden gezocht naar optimalisatie- en verbetermogelijkheden;
5. Werken aan het teamgevoel.
Om de samenwerking in het organisatie-ontwikkelteam maar ook de teams die aan de bouwopgave werken te optimaliseren, is het van groot belang om na te denken over een succesformule om het teamgevoel te creëren. Team coaching maar wellicht ook het coachen van personen kan daarbij van grote waarde zijn. Bij de start van de samenwerking dient er nagedacht zijn aan een effectief programma om dat voor elkaar te krijgen.

6. Beschikbaarheid van gezamenlijke informatie
Er zal worden gezocht naar een oplossing (en deze zal worden geïmplementeerd) waarbij de betrokken ketenpartners vrijelijk informatie (nodig in het bouw/onderhoudsproces) over en weer kunnen delen en daarbij samen aan de lat staan om de data compleetheid, -kwaliteit en -uitwisseling naar een higher level te brengen;
7. Een gezamenlijk dashboard
Op basis van de gezamenlijke doelstellingen kan er een dashboarding omgeving worden ontwikkeld en geïmplementeerd, waarin de realisatie van de gezamenlijke doelstellingen (of de afwijkingen daarop) op continue basis af te lezen en te volgen zijn;
8. Een verbeterteam
Op basis van de dashboarding omgeving, kan een verbeterteam op basis van geconstateerde afwijkingen gaat zoeken naar oorzaken van geconstateerde afwijkingen, zodat deze aan de bron weggenomen kunnen worden;
9. Collectief incentive systeem
Daarnaast zal er op basis van de realisatie van de doelstellingen, nagedacht kunnen worden over een collectief incentive systeem waarbij de strategische partners niet alleen rendement kunnen maken over hun eigen bijdrage aan de bouwopgave, maar tevens ook over de realisatie van de gezamenlijke doelstellingen waarbij een intensieve samenwerking noodzakelijk is. Concreet betekent dit dat de betrokken strategische partners een "aandeel" hebben in het resultaat van de projecten die ze samen uitvoeren.

AVW2 biedt hulp bij de implementatie van ketensamenwerking.

De implementatie van ketensamenwerking is niet iets wat je er zomaar even bij doet. Het vraagt om een aantal stappen, acties of maatregelen:

- Een implementatieplan;
- Een passende (keten)organisatievorm (KSO);
- Strategisch, tactisch en operationele afstemmomenten;
- Een slagvaardig team dat de besturing van de KSO ter hand neemt en ook de thematrekkers aanstuurt, de koers bepaalt en toeziet op de realisatie van de beoogde resultaten;
- Verschillende trekkers op de onderliggende thema's die invulling geven aan de principes van ketensamenwerking;
- Coaching om de nieuwe manier van werken en de daarbij behorende houding- en gedragscomponenten eigen te maken.

AVW2 heeft ervaring met hetgeen er nodig is om tot resultaat en succes te komen. Vanuit deze ervaring kunnen we advies geven en/of als project- of interim manager ondersteuning bieden bij

- Inspiratie
- Strategie en beleid
- Inrichting en implementatie
- Evaluatie en optimalisatie

Mocht u vrijblijvend met ons willen sparren over uw op te starten of lopende ketensamenwerkingsprogramma, dan kunt u altijd een vrijblijvende afspraak met ons maken.

- Marcel Noordhuis M: 06 14 46 08 80 E: marcel.noordhuis@avw2.nl
- Jos Vervoort M: 06 51 43 34 39 E: jos.vervoort@avw2.nl
- Ard Hengeveld M: 06 24 41 82 45 E: ard.hengeveld@avw2.nl