



pagina 3



pagina 4-5



pagina 7

Het Mooie Plan

Dura Vermeer Bouw Rotterdam realiseert samen met de Rotterdamse woningcorporatie Com-wonen 'Het Mooie Plan'. Dit project wordt gerealiseerd aan de oostflank van Rotterdam-Lombardijen.

Ketensamenwerking werkt

De bouw kan en moet slimmer en professioneler. De faalkosten moeten omlaag en de kwaliteit moet omhoog. Ketensamenwerking biedt de sleutel tot de oplossing.

Samenwerking verlegt grenzen

Ymere is elke dag bezig met het realiseren van duurzame en betaalbare woningen met een breed aanbod van voorzieningen. Daarbij speelt werken op een nog efficiëntere, betere en meer klantgerichte manier een steeds grotere rol.

magazine
over
Duurzame
Ketensamenwerking

de TranspaKrant



Optimistische blik naar de toekomst met ketensamenwerking

Com-wonen, Dura Vermeer en Ymere hielden tijdens de Provada in Amsterdam een expertmeeting over ketensamenwerking. Na een welkom door Job Dura, lid van de Raad van Bestuur van Dura Vermeer en een filmpje waarbij succesvolle voorbeelden van strategische samenwerking in andere sectoren zoals de Senseo je om de oren vlogen, spraken deskundigen onder scherpe leiding van Felix Rottenberg in een bomvolle zaal over de voordelen, de resultaten en de knelpunten van ketensamenwerking.

Het leverde een boeiende tafeldiscussie op onder grote belangstelling van meer dan tweehonderd genodigden die op verschillende momenten hun vragen en opmerkingen naar de tafel konden afvuren. Zowel aan tafel als vanuit de zaal leverde dat soms pittige vragen en veel rake opmerkingen op.

Koplopers aan tafel

Aan tafel bij Felix Rottenberg vertelden de koplopers op het gebied van ketensamenwerking Stefan Schuwer, Ben Pluijmers, Henk Homberg, Ronald Dielwart en Joop van der Leeuw welke overwegingen ze hadden en welke acties ze hebben ondernomen om ketensamenwerking in de praktijk te brengen. Ook werd stilgestaan bij de hindernissen die je als koploper tegenkomt en de uitdagingen die nog te verwachten zijn. Marcel Noordhuis was aangeschoven en hamerde met name op het belang van het meetbaar maken van de verbeteringen die ketensamenwer-

king oplevert, en riep de aanwezigen op hun gegevens te delen.

Van de ene verbazing in de andere

Dat was de hele teneur van de middag, open en eerlijk naar elkaar toe. De start was er één van verbazing, vooral van Felix Rottenberg die zich in alle ernst afvroeg hoe het toch kan dat samenwerking telkens opnieuw moet worden uitgevonden. Niet zo gek, stelde Marcel Noordhuis, die eerst uitgebreid

“De hoofdreden is dat de bouw van project naar project rent, zonder duidelijke visie over meerder projecten heen”

aan de tand werd gevoeld door Rottenberg: ‘De hoofdreden is dat de bouw van project naar project rent, zonder duidelijke visie over meerdere projecten heen.’ Even

later stelde Stefan Schuwer bovendien dat het grote probleem van de “oude bouw” is dat we in de sector te maken hebben met een groot aandeel mannen en “techneuken”, en een relatief hoge leeftijd van het kader. Een tussentijdse peiling onder het publiek bevestigde dit. Ronald Dielwart zag wat dat betreft de toekomst zonnig in want naar

zijn zeggen zouden er over dertig jaar evenveel dames als heren in de zaal zitten. Een blik van buiten de sector doet je ook beseffen dat het anders kan en moet in de bouw. Ben Pluijmers deelde zijn ervaring van jaren geleden waar het voor hem allemaal mee begon. Het was een filmpje waarin men een snelheidsrecord wilde breken voor het

bouwen van een huis. De inschatting van bouwers was drie weken, deelnemers vanuit andere sectoren schatten drie dagen, en in werkelijkheid bleek het drie uur te zijn. Kortom, het begint en zo ook deze middag bij een oprechte verbazing over de bouw.

Hoopvolle bewegingen

Daarop volgde de terechte analyses van het traditionele bouwproces. De alom bekende oorzaken werden genoemd, zoals de eindeloze fragmentatie, de astronomische faalkosten, en de schijnbare onmacht van de sector om er eens iets aan te doen. Het goede van de expertmeeting was dat deze analyses direct werden gevolgd door hoopvolle uitspraken.

Lees verder op pagina 2



**FELIX
ROTTENBERG**

“Ik had vooraf al een positieve verwachting van deze meeting omdat we hier met de koplopers aan tafel zitten. Zij zijn zich ook heel bewust dat je eerlijk moet aangeven wat er allemaal nog geleerd moet worden om tot een maximale samenwerking in de bouwketen te komen. Dat is een heel open en eerlijke houding. Je ziet de voorhoede en eigenlijk moet dit op een veel grotere schaal plaatsvinden. Je ziet de vonken overslaan, als iemand in de zaal zegt dat hij in zo'n heel ketenproces naar zijn leveranciers gaat en die ook laat meedenken in de voorfase. Dan komen er misschien hele andere materiaalkeuzes naar voren die ook kostenbesparend werken. Het gaat dus om het uitlokken van maximale inventiviteit. Zelf heb ik er ook wat aan gehad want ik ga binnenkort verhuizen. Daarbij moet ik nadenken hoe ik de beste boekenkast krijg. Dat moet ik ook op een soortgelijke manier doen.”



De hoop is gevestigd op de kopgroep van woningcorporaties en bouwers die heeft besloten om radicaal en onomkeerbaar anders

“Er moet nog veel worden geleerd, maar vooral afgeleerd.”

te gaan werken. Het beeld hoe het anders zou kunnen en moeten is voor een flink deel uitgekristalliseerd, alleen het toepassen vergt nog wel flink wat werk. Er moet nog veel worden geleerd, maar vooral afgeleerd. En dan hebben we het

over het oude vechtmiddel en de onhebbelijke gewoonte om elkaar een oor aan te naaien in de bouw. En het vaste beeld dat de bouw heel anders zou zijn dan andere sectoren. Het is juist de kunst te zoeken naar datgene dat wel vergelijkbaar is en daarvan te leren.

Goed voorbeeld doet goed volgen

Halverwege de expertmeeting schakelde de tafel verder op het uitdiepen van de beide initiatieven van Ymere met Dura Vermeer en ERA Contour en van Com•wonen met Dura Vermeer. Felix Rottenberg wilde weten welke keuzes de

partijen hadden gemaakt, welke acties men had ondernomen, welke dilemma's en verdere ontwikkelingen men voor zich ziet.

“Het ging om een nieuwe cultuur, meer transparantie, openheid, eerlijkheid, zakelijker en professioneler handelen.”

Het grote belang van het van elkaar blijven leren kwam hier nadrukkelijk als hoofdonderwerp naar voren, en wat je daarvoor moet doen en laten. Tijdens het gesprek werd een

nieuw beeld van bouwsector en bouwproces geschetst. Het ging om een nieuwe cultuur, meer transparantie, openheid, eerlijkheid, zakelijker en professioneler handelen. Volgens Joop van der Leeuw is er sprake van een trendomkering waardoor het ook veel leuker werken wordt voor iedereen, en er meer ruimte voor vakmanschap is. ‘Leuke oudere mensen haken ook aan!’

Nog een lange weg te gaan

Ondanks al het enthousiasme aan tafel, zijn de koplopers er nog niet. Leveranciers werden genoemd als partij die ook aangehaakt

moet worden, niet in de laatste plaats omdat zij goed zijn voor het leeuwendeel van de innovaties in de bouw. Uit de zaal leverde dit een aantal steunbetuigingen op, en een oproep om in openheid naar elkaar te luisteren zodat partijen op de best mogelijke wijze waarde kunnen toevoegen aan het eindproduct. Daarbij werd de positieve invloed op het prijs/kwaliteitsniveau genoemd, met name voor de eindgebruiker. En zo eindigde de expertmeeting bij het goede gevoel dat partijen bij ketensamenwerking hebben, en alle mogelijke voordelen die het heeft voor de eindgebruiker van de keten. De uitsmijter was echter dat het niet alleen bij een goed gevoel moet blijven, maar dat de voordelen van ketensamenwerking ook keihard moeten worden aangetoond.

Een en al optimisme

Na afloop van de expertmeeting was het nog een behoorlijke drukte bij de stand van Dura Vermeer. Er werd nog druk nagepraat over de onderwerpen van die middag. Bij elkaar konden Com•wonen, Dura Vermeer en Ymere terugkijken op een geslaagde expertmeeting. Met een bezoekersaantal van meer dan tweehonderd mensen en een goede inhoudelijke discussie overtrof dit de verwachtingen. Het was zoals Felix Rottenberg concludeerde: ‘Deze middag heeft een optimistische blik naar de toekomst laten zien van wat ketensamenwerking kan betekenen voor de bouw, en waarmee nog veel meer kan worden bereikt.’

(com•wonen] *Leven in de wijk*



DURA VERMEER

Ymere wonen, leven, groeien



Stefan Schuwer

LID RAAD VAN BESTUUR
BIJ YMERE

‘Het was een goede, open discussie met echte believers aan tafel die er ook echt voor gaan. Vanuit de zaal kwam veel support maar ook wat scepsis, dat ben ik wel gewend. Er is nog heel veel oud denken in de bouw- en vastgoedbranche. Ook bij architecten, constructeurs en andere adviseurs. We hebben nog een lange weg te gaan om dat te veranderen. Ik ben er heilig van overtuigd dat we die lange weg sneller kunnen afleggen als we vooral met jonge mensen op pad gaan. Jonge mensen hoeven niets af te leren, die leren alleen maar aan. Laten we hen de kans geven om op een nieuwe manier met elkaar te gaan samenwerken. Laat de jonge mensen de oude mensen wat leren in plaats dat oude mensen altijd vinden dat ze jonge mensen wat moeten leren. Keer het om. Dan leren oude mensen ook om los te laten. Oud is niet erg, maar gebruik de ervaring van oude mensen op een positieve manier om jonge mensen te ondersteunen bij hun manier van werken. Dus niet om ze te vertellen hoe ze het zouden moeten doen. Dat is dus een andere manier van werken. Daarmee zet je je ervaring op een nuttige manier in waardoor jonge mensen hun manier van werken kunnen optimaliseren. En dan gaat het werken. Dat is mijn vaste overtuiging.’



Ben Pluijmers

DIRECTEUR VASTGOED
BIJ COM•WONEN

‘We hebben laten zien dat we er enthousiast over zijn, dat was zichtbaar. Er zaten partijen aan tafel die er niet alleen over praten maar ook echt doen. Geen kwestie meer van geloven maar echt waarmaken. Mijn boodschap was dat je gewoon aan de slag moet. En als je het hebt over vertrouwen dan moet je dat ook geven. Je moet erin stappen. En het kost tijd. We zijn er al twee en een half jaar mee bezig maar je moet er wel mee doorgaan. En nu betaalt het zich uit. Dat is er goed uitgekomen. Daar ben ik erg tevreden over.’



Ronald Dielwart

LID RAAD VAN BESTUUR
BIJ DURA VERMEER

‘Ik vond het erg leuk om partijen aan tafel te hebben die er echt mee bezig zijn. Maar ook in de zaal zaten veel partijen die er mee bezig zijn. Ik hoop dat ketensamenwerking steeds meer gemeengoed wordt in de bouw. Dat we uiteindelijk op een veel professioneler niveau komen. Ik denk dat dit helpt. We zijn de boodschap aan het

zenden. Maar we horen ook reacties terug. En dat is erg goed. Dus ik ben erg tevreden over deze middag.’



Marcel Noordhuis

DIRECTEUR BIJ DELOITTE
REAL ESTATE ADVISORY

‘Ik vond het heel leuk. Ik denk dat de goede vragen zijn gesteld. Volgens mij hebben we een aantal mensen weer aan het denken gezet. Er zijn een paar belangrijke dingen: We moeten het er niet meer over hebben, we moeten het gewoon gaan doen. We moeten ook echt gaan bewijzen dat het werkt. En we moeten zoveel mogelijk ambassadeurs creëren en zorgen dat de bouw geen achterlijke sector blijft, maar een excellente sector wordt. Dat zijn wel de drie meest uitdagende pijlers van de boodschap.’



Joop van der Leeuw

DIRECTEUR BIJ
DURA VERMEER
BOUW ROTTERDAM

‘Het goede van deze meeting was dat we in een groep met meerdere opdrachtgevers en meerdere bouwers bij elkaar zaten. Dus als je het over leren hebt dan is dit bij elkaar in de

keuken kijken. Dat heb ik eerder niet zo meegemaakt, want dat wilden we voorheen vaak niet. Dat gebeurt nu wel, en dat vind ik wel erg goed. We moeten allemaal nog zo verrekke veel leren. Dus laten we het nu eens gaan uitproberen en elkaar daadwerkelijk wat laten zien.’



Henk Homberg

DIRECTEUR BIJ
ERA CONTOUR

‘Ik vond het hartstikke leuk, lekker direct, daar hou ik wel van. Met de diversiteit van mensen aan tafel klopt het verhaal bij elkaar gewoon. Je ziet dat het onderwerp ontzettend leeft en je kunt er nog veel meer over vertellen. Ik vond het buitengewoon inspirerend.’

Ketensamenwerking werkt!



Het Mooie Plan

Eerste ketenintegratie project van Dura Vermeer Bouw Rotterdam en Com•wonen

Dura Vermeer Bouw Rotterdam realiseert samen met de Rotterdamse woningcorporatie Com•wonen 'Het Mooie Plan'. Dit project wordt gerealiseerd aan de oostflank van Rotterdam-Lombardijen. Het Mooie Plan' fase 1 omvat 125 ruime, moderne huur- en koopwoningen in twaalf verschillende types. De ontwikkeling van fase 2 met 72 woningen is inmiddels gestart.

Op vrijdag 28 mei jl. is de oplevering van Het Mooie Plan fase 1 groots gevierd. De resultaten die het werken volgens de principes van ketenintegratie heeft opgeleverd, zijn indrukwekkend: 25% van de huizen is opgeleverd zonder opleverpunten, de bouw is maar liefst 12% onder budget gerealiseerd, het bouwproces is door een efficiënte werkwijze én ondanks de vorst niet uit de planning gelopen en eindgebruikers zijn tevreden.

Afstand van traditionele opdrachtgever - opdrachtnemer verhouding

Het Mooie Plan is het eerste bouw-

project dat Dura Vermeer Bouw Rotterdam en Com•wonen volgens de principes van ketenintegratie uitvoeren. Ketenintegratie tussen Com•wonen en Dura Vermeer Bouw Rotterdam is een vijf jaar durende pilot als onderdeel van het 'Supply Chain Excellence' programma, in samenwerking met de TU Delft, de Universiteit van Amsterdam en Deloitte Real Estate Advisory. Hierbij wordt afstand genomen van de traditionele opdrachtgever - opdrachtnemer - verhouding en dragen partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor dit 'bouwproces-nieuwe stijl'. Doel van ketenintegratie is om te komen tot betere kwaliteit, kostenreductie,

een sneller bouwproces en tevreden bewoners. Daarna resulteert de excellente ontwerp- en bouwfase in een verbeterde onderhoudscyclus.

Bouwproces nieuwe stijl

Ondertussen is gebleken dat ook de uitvoerenden het geïntegreerde proces als een prettige uitdaging en samenwerking ervaren. Eén van de vele genoemde voorbeelden op de bouwplaats: 'Normaal trek je een steiger weg zodra je klaar bent, nu overleg je met degene die na je komt en laat je hem nog even staan. Dat levert enorm veel tijdswinst op.'

► Zie ook artikel pagina 6

“WAT JE NIET MEET, KUN JE OOK NIET VERBETEREN.”

De kern van ketensamenwerking - de rode draad door alle programma's - is te komen tot een manier van samenwerken die leidt tot meetbaar betere prestaties.

Om te bewijzen dat 'inkopen tegen de laagste prijs in plaats van de hoogste waarde' tot het verleden zou moeten behoren, hebben we bewijsmateriaal nodig dat - boven alle twijfel verheven - aantoont dat ketensamenwerking 'the good guy' is. Zo kunnen we toezichthouders overtuigen en definitief afscheid nemen van de traditionele manier van samenwerken. Dus: het bestaansrecht/de verantwoording dat ketensamenwerking werkt, valt of staat met feiten... En dus met het meten van prestaties.

Het is belangrijk dat we kunnen aantonen dat:

- investeringen in ketensamenwerking rendement oplevert
- ketensamenwerking geen tijdelijke (crisisgestuurde) hype is
- ketensamenwerking echt inhoudelijk waarde toevoegt
- het een hele zakelijke win-win-situatie creëert

Bouw en exploitatie

Om te excelleren in ketensamenwerking worden als succesfactoren genoemd: betere kwaliteit, snellere doorlooptijden, lagere bouwkosten

en tevreden bewoners. Wat velen vergeten maar een minstens net zo belangrijke succesfactor - zeker voor woningcorporaties - is: de laagste exploitatiekosten tijdens de levensduur van het vastgoed. Dus niet alleen de winst tijdens de bouw-, maar ook die tijdens de exploitatiefase is onderdeel van de monitoring. Want: 'een euro meer in de bouw kan zes euro minder kosten opleveren.'

Webbased monitoren

Deloitte Real Estate Advisory heeft inmiddels een benchmark infrastructuur ontwikkeld om structureel te kunnen monitoren op de dimensies tijd - geld - kwaliteit bij de ontwikkeling, bouw en onderhoud van woningen. Hierbij worden traditioneel uitgevoerde projecten vergeleken met niet-traditioneel uitgevoerde projecten (volgens de principes van ketensamenwerking). Zoals gezegd: pas als fact based kan worden aangetoond dat ketensamenwerking daadwerkelijk leidt tot meetbaar beter presteren, zal ketensamenwerking veel vaker worden toegepast in de bouw. Ik hoop dat marktpartijen de kans die ze nu hebben met beide handen aangrijpen en overgaan tot een daadwerkelijke professionalisering van de sector. Dit biedt enorme kansen om sterker uit de crisis te komen dan dat men er in ging...



Dr. Ing. Marcel Noordhuis
Director Deloitte Real Estate Advisory

Noordhuis is gegrepen door het faalkostenvirus. Hij is promovendus aan de Universiteit van Amsterdam op faalkostenreductie door ketensamenwerking.



JOS PLEUNE
PROJECTMANAGER
COM•WONEN

BOUW, ONTWIKKELING EN ONDERHOUD IS GEWOON SLIMMER MET KETENINTEGRATIE

Com-wonen wil niet alleen met nieuwbouw maar ook met ontwikkeling en grootonderhoud een verschil maken door ketenintegratie. Met Het Mooie Plan fase 1 in de Rotterdamse wijk Lombardijen hebben we bewezen dat we met ketenintegratie bij nieuwbouw twaalf procent onder budget kunnen blijven, tijdig kunnen opleveren - ondanks een lange vorstperiode - en dat vrijwel zonder opleverpunten, mét tevreden klanten.

De baas

De manier waarop collega Tamara van der Loo, de projectmanager van Het Mooie Plan, met het project omgaat is zo wezenlijk anders... Dat merk je direct. Heel basaal: aan het soort telefoongesprekken - die zijn meer open en je merkt het aan het soort overleggen. Normaal is er een bouwvergadering waar de lijnen worden uitgezet 'en klaar'. Bij haar loopt dat heel anders, veel minder directief, niet vanuit de traditionele rol van opdrachtgever die per definitie de baas is.

'Help ons eens'

Was het eerst een soort eenzame zoektocht vanuit de corporatie, bij ketenintegratie heb je een goed adviserende partner die helpt bij het optimaliseren van plannen. Die je belangen en dus ook je afwegingen kent, en daar dus een goed en passend advies op baseert! In traditionele bouw zeg je als opdrachtgever: 'dit wil ik hebben en bouw het maar.' Nu zeg je: 'help ons eens'. Daarom praat Tamara - zoals bij Het Mooie Plan fase 2 - ook met Dura Vermeer Bouw Rotterdam over de typologie en de doelgroep van de woningen. Samen met Dura Vermeer wordt het panelgesprek georganiseerd. Het advies van de ontwikkelende bouwer gebruikt ze in de eigen planvorming. Op die manier kunnen zij slim bouwen en wij slim ontwikkelen.

Vanaf het begin

Dura Vermeer Bouw Rotterdam BV en Com-wonen hebben samen de grond van de voormalige scheepswerf Verolme gekocht en de Verolme Boulevard BV opgericht. We willen deze bijzondere en unieke locatie aan de Maas in Rotterdam volledig samen gaan ontwikkelen vanaf het allereerste begin. Ook dat is een vorm van ketenintegratie omdat je in de samenwerking en de samenvoeging van de expertise een beter, duurzamer resultaat verwacht. Binnenkort start Com-wonen ook het grootonderhoud van tweeduizend woningen in de wijk Scholleveaar in Capelle aan den IJssel in ketenintegratie. Op naar het invullen van de keten van grootonderhoud met hopelijk dezelfde mooie resultaten als van Het Mooie Plan! Het is gewoon slimmer...



KETENSAMENWERKING WERKT: SLIMMER, SNELLER, BETER, GOEDKOPER

De bouw kan en moet slimmer en professioneler. De faalkosten moeten omlaag en de kwaliteit moet omhoog. Ketensamenwerking biedt de sleutel tot de oplossing. Dat was de uitkomst van de tafeldiscussie onder leiding van Felix Rottenberg met deze koplopers tijdens de expertmeeting over ketensamenwerking op 9 juni 2010 op de Provada in Amsterdam.

Dura Vermeer en Com•wonen gelden in de bouwsector als koplopers op het gebied van ketensamenwerking. Samen met twee kennisinstellingen en een adviesbureau zijn zij ruim twee jaar geleden gestart met het beantwoorden van de vraag hoe er door ketensamenwerking beter, sneller, goedkoper en met hogere klanttevredenheid kan worden gebouwd. Ook Ymere is gestart met Dura Vermeer, ERA Contour en Thunnissen Bouw met co-makership vanuit de sterke overtuiging dat er enorm veel winst te behalen valt voor de eindgebruiker: betere kwaliteit voor minder geld in kortere tijd.

Ketensamenwerking is niet nieuw

In veel andere sectoren is ketensamenwerking of ketenintegratie de norm. Strategische samenwerking heeft al tot veel nieuwe innovaties geleid zoals de Senseo van Philips en Douwe Egberts. In de bouw wordt ook wel samengewerkt, maar niet volgens een ketensystematiek. Juist in deze tijden van crisis eist de markt betere producten voor min-

der geld. Ketensamenwerking biedt een kans en is een middel om dat te bereiken. Er wordt al jaren gedacht over ketensamenwerking, zo bleek al snel. Stefan Schuwer, bestuurder bij Ymere: 'Twintig jaar geleden werkten we al met vaste teams.' Ook de andere heren aan tafel, Ben Pluijmers, Henk Homberg, Ronald Dielwart en Joop van der Leeuw, hebben al enige jaren geleden een ervaring gehad met een vorm van ketensamenwerking. Dus ketensamenwerking avant la lettre.

Kopgroep gaat er actief mee aan de slag

Volgens Marcel Noordhuis, ook aan tafel, staat de huidige bouw vaak in een slecht daglicht door kosten- en tijdsoverschrijdingen, en de hoge faalkosten. Ketensamenwerking kan daar een oplossing voor bieden als partijen er echt voor willen gaan en investeren in professionaliteit. Er moet wat gebeuren en partijen moeten er actief mee aan de slag gaan om het daadwerkelijk te laten slagen. Dan kunnen er grote voordelen worden behaald. Daar zouden partijen in de bouw toch mee aan

de slag willen. Maar dat viel in het begin nogal tegen, vond Marcel Noordhuis: 'Ik heb toen maar een kanon ingezet in de persoon van Hans de Jonge van TU Delft.' Er is toen gestart met een afzonderlijke sessie met corporaties en later met bouwers om eens flink over elkaar te klagen. Marcel Noordhuis: 'Een voorbeeld van een klacht van corporaties over bouwers was dat corporaties riepen: hoe langer ik klant ben, hoe meer ik moet betalen en hoe slechter ik word geholpen.' Later zijn de twee groepen bij elkaar gezet en is een kopgroep geformeerd die ermee aan de slag wilde.

Over projecten heen denken

Intussen zijn diverse corporaties en bouwers gestart met ketensamenwerking om kosten te verlagen en waarde te verhogen. Corporaties besmetten elkaar ook met het "ketenvirus" waardoor anderen er ook mee aan de slag willen. Er moet echter nog veel geleerd worden, en nog belangrijker, nog veel afgeleerd worden. Eerste vereiste is dat partijen gaan leren denken

"over projecten heen" en niet meer van project naar project. Dat biedt de basis om echt kosten te gaan verlagen en waarde te verhogen. Iets dat men als eerste moet afleren is het werken vanuit het "vechtmiddel", en elkaar continu maar een oor aannaaien. Eigen belang moet plaats maken voor gezamenlijk belang. Marcel Noordhuis: 'Je moet ook leren van andere sectoren door te kijken wat vergelijkbaar is, en niet altijd maar benadrukken dat de bouw zo anders is.'

Concurrentie tussen ketens

Partijen die het doorhebben zien een trend, degenen die het niet zien beschouwen ketensamenwerking als een hype. De bouw moet ook nieuwe kennis opdoen om het te gaan begrijpen. Marcel Noordhuis: 'Daarbij moeten softe factoren centraal staan: teambuilding en focussen op teamprestatie. Er is daarnaast data nodig om aan te tonen dat ketensamenwerking daadwerkelijk beter is.' Als het de bouw werkelijk menens is dan is over dertig jaar ketensamenwerking de standaard: excellente partijen werken excellent samen en maken gezamenlijk excellente producten. Marcel Noordhuis: 'Concurrentie tussen bedrijven binnen de keten zal plaats maken voor concurrentie tussen ketens. Je zult je als keten moeten specialiseren in bijvoorbeeld zorg, woningbouw en scholen.' Henk Homberg: 'Dat betekent ook keuzes maken en soms dus ook zeggen: dat doen wij niet.'

Het voorbeeld van Ymere

In de praktijkvoorbeelden van Ymere met Dura Vermeer en ERA Contour en van Com•wonen met Dura Vermeer blijkt ketensamenwerking goed te werken. In het co-makership van Ymere met de drie co-makers Dura Vermeer, ERA Contour en Thunnissen Bouw, beoogt men door projectgebonden bundeling van expertise struc-

tureel kosten en tijd te verlagen, en kwaliteit en tevredenheid te verhogen. Stefan Schuwer: 'Daarbij gaat het er om de taart te vergroten in plaats van de taart te verdelen.' Volgens Henk Homberg is daarbij de "gunfactor" van belang: 'Als partijen elkaar iets gunnen, en je er verder niet meer over hoeft te vechten, kan echt worden gefocust op het samenwerken en leren van elkaar. We zijn nu bijvoorbeeld weer met Dura Vermeer betrokken in een gunning waarbij de corporatie heeft gezegd: we kennen jullie al jaren, we gaan met jullie bouwen.' Zo soepel kan het gaan. In een filmpje zegt directeur Harrie van Noorden van Thunnissen Bouw, de derde co-maker van Ymere: 'Het is een natuurlijk proces waar iedereen zich snel in schikt.' Het vakmanschap kan ook weer gaan bloeien. Stefan Schuwer: 'Er wordt heel veel vakmanschap ongelooflijk slecht gebruikt. Als je soms ziet dat een tunnelploeg 's avonds de mooiste dingen maakt.'

Het voorbeeld van Com•wonen

Dura Vermeer Bouw Rotterdam en Com•wonen zijn ruim twee jaar geleden gestart met ketenintegratie. Het is een vijf jaar durend traject, in samenwerking met de TU Delft, Universiteit van Amsterdam en Deloitte Real Estate Advisory. Ben Pluijmers: 'Het eerste onderdeel van het traject was een terugblik op een project dat helemaal traditioneel was verlopen. De doorlooptijd van dat project was twee jaar langer dan noodzakelijk, kosten waren dertig procent hoger dan budget, en er zijn nog steeds problemen met de kwaliteit.' In het tweede project van honderd en vijftig grondgebonden woningen werd met een budgetverschil van twintig procent gestart en is uiteindelijk een project neergezet met een besparing van twaalf procent onder budget. Het project werd vrijwel zonder opleverpunten opgeleverd,



op tijd opgeleverd ondanks de lange vorstperiode van afgelopen winter, en met zeer tevreden

“Degene die het meest gespecialiseerd is krijgt meer te zeggen, niet degene die het hardst schreeuwt of de hoogste is in hiërarchie.”

bewoners. Joop van der Leeuw: ‘Het is het eerste project ooit waar we geld op hebben teruggegeven en waar we meer geleverd hebben.’ Ben Pluijmers: ‘De beloning is dat we doorgaan, dus continuïteit’. Het vergt wel een inpassing van iedereen. Ben Pluijmers: ‘Het gaat niet vanzelf, het begint met een beetje vechten, en zoeken naar een nieuwe rolinvulling. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de architect, maar die krijgt er een beter product voor terug.’ Joop van der Leeuw: ‘Iedereen krijgt meer te zeggen over een kleiner deel van het proces. Degene die het meest gespecialiseerd is krijgt meer te zeggen, niet degene die het hardst schreeuwt of de hoogste is in hiërarchie.’

Anders organiseren en meer van elkaar leren

Op de vraag van Felix Rottenberg of ketensamenwerking tot nieuwe vormen van organisaties kan leiden is het antwoord positief. Bij ketensamenwerking gaat het in de eerste plaats om wederzijds respect, openheid en transparantie. Je moet echter ook zakelijk en professioneel zijn, en gezamenlijk een nieuw projectgebonden proces neerzetten. Ronald Dielwart: ‘Er ontstaan netwerkorganisaties van opdrachtgevers en marktpartijen die heel anders met elkaar omgaan, en waar men kennis durft te delen. Het is zoals bij jongere generaties die uitgebreid kennis delen over

internet. Dat is al niet meer weg te denken en zal alleen maar toenemen. Je kunt kennis dus niet meer voor jezelf houden.’ Dan ontstaat ook tijd voor innovatie en ruimte voor vakmanschap. Partijen moeten zich kwetsbaar opstellen, vanuit de eigen kwaliteit. Het gezamenlijk belang is groot als er een gezamenlijke uitdaging ligt om een project goed te krijgen. De uiteindelijke winst voor iedereen is een beter product voor minder geld, met een beter proces dat minder tijd kost en hogere tevredenheid oplevert.

Het belang van softefactoren

Men kan het belang van de softefactoren niet genoeg benadrukken. Communicatie staat bovenaan. Stefan Schuwer: ‘De bouw is een technocratische omgeving. Efficiënt samenwerken behoeft ook gesmeerde communicatie.’ Joop van der Leeuw: ‘Het is een proces van mensen. Het is van groot belang dat die mensen permanent in gesprek blijven.’ Ben Pluijmers: ‘Het is een trendomkering. Het is veel leuker als je echt van elkaar wilt leren. Door het proces anders te organiseren is het resultaat ook veel beter.’ Wat echt nog moeilijk is en blijft, is echt transparant en open naar elkaar te zijn. Ronald Dielwart: ‘Het is van groot belang om er niet omheen te draaien, maar zakelijk te zijn, en zaken direct op te lossen.’ Dus ondanks het belang van de softefactoren, moeten partijen zelf niet soft worden, maar zakelijk en professioneel blijven.

Toeleveranciers dragen bij aan succes

Een doelgroep die zeker niet vergeeten moet worden zijn de toeleveranciers. Marcel Noordhuis: ‘Het is van belang om toeleveranciers te betrekken bij ketensamenwerking want tachtig procent van de innovaties komt van hen.’ Een flink aantal partijen is inmiddels in constructief gesprek met toeleveranciers, en vindt enthousiast gehoor bij die

toeleveranciers om deel te nemen aan ketensamenwerking. Een toeleverancier reageert vanuit de zaal: ‘We zitten in de voorhoede. Het is belangrijk dat we een knop omzetten naar volledige openheid en echt willen luisteren.’ De druk van het geld en veilig stellen van eigen belang zorgt er nog te vaak voor dat dat niet gebeurt. Door de open prijsvorming, samen inkopen en open boeken verlopen processen wat dat betreft veel soepeler in ketensamenwerking. Henk Homberg: ‘Het voordeel van ketensamenwerking is dat je eigen belang al geregeld is, en je gerust op zoek kunt naar verbetering van proces en product.’

Geen toekomst zonder ketensamenwerking

En daarmee komt de wellicht belangrijkste les naar voren: partijen moeten de omslag maken naar een procesgerichte verbetercultuur, waardoor de prijs/kwaliteit verhouding sterk verbetert. Dat is het doel van ketensamenwerking. De eindgebruiker krijgt een beter product voor een lagere prijs. Ben Pluijmers: ‘Het voordeel van ketensamenwerking is dat je samen meer kennis opbouwt over de eindgebruiker en de wensen van de markt, en daarmee de kwaliteit en tevredenheid kunt verhogen’. Daarnaast kan Marcel Noordhuis niet vaak genoeg benadrukken dat het van belang is om aantoonbaar beter te presteren: ‘Alleen als we de voordelen van ketensamenwerking in harde cijfers aantoonbaar en meetbaar kunnen maken, zal het op grote schaal worden overgenomen door de branche.’ De heren aan tafel zijn er heilig van overtuigd dat de bouw met ketensamenwerking een veel professionelere sector kan en zal worden. Een toekomst zonder ketensamenwerking is haast niet meer denkbaar.



MIJN HISTORIE MET KETENSAMENWERKING

Ik ben bijna drie jaar geleden benaderd door corporatie Com-wonen met de vraag om mee te doen met een pilot project ketenintegratie. Eerlijk gezegd was ik op basis van twee eerdere ervaringen met dergelijke samenwerkingsvormen sceptisch. Mijn twijfels lagen vooral bij het transparant willen – en kunnen – zijn van de partners in de bouwkolom. Hoewel ik rationeel twijfelde, eigenlijk nee had moeten zeggen, heb ik toch ja gezegd tegen de uitnodiging van Com-wonen. Misschien ook om te willen bewijzen dat het wel kan, die uitdaging wilde ik wel aan met Com-wonen, die bovendien ook een van onze belangrijkste opdrachtgevers is. Omdat die uitdaging uiteindelijk groter was dan de scepsis, en omdat het begon te kriebelen bij het gevoel dat we echt iets nieuws konden doen, heb ik dus ja gezegd. En bovendien is driemaal scheepsrecht.

Achteraf ben ik ontzettend blij dat ik ja gezegd heb en heb ik ook het gevoel dat we hier een nieuw terrein hebben ontgonnen. Gelukkig troffen we in Com-wonen, en zeker ook in de persoon van Ben Pluijmers, een partij die echt op zoek was naar verbetering, en daarin ook zelf volledig transparant wilde opereren. Het is boeiend om te zien dat zij als opdrachtgever met hetzelfde probleem worstelen; hoe krijgen we weer echt vakkennis in het proces en het project. Door het succesvol pionieren, en merken dat het samenwerken werkt, kregen we ook een enorme drive om steeds verder te verdiepen met de samenwerking.

Ik zie het ook als de kans voor de gehele bedrijfstak, zeker in deze crisistijd. Juist in turbulente tijden zijn er kansen om te breken met oude patronen en om te komen tot echte vernieuwing in de bedrijfstak. Waarbij ik de gehele bedrijfstak bedoel, want uiteindelijk werken we als opdrachtgevers en opdrachtnemers aan hetzelfde doel: komen tot prachtige projecten waarin mensen met plezier willen wonen en werken.

Met ons bedrijf Dura Vermeer Bouw Rotterdam zijn we er trots op een koploper te zijn in deze vernieuwing. Het is voor ons ook geen theoretisch verhaal meer, maar we hebben net het eerste woningbouwproject opgeleverd. Inmiddels zijn we met drie grote partijen actief in ketensamenwerkingstrajecten en er volgen er nog meer. Wat ons betreft is dat pas het begin!

Co-makership Ymere: **SAMEN WERKT BETER!**

Dit Co-makership is een langdurige en intensieve samenwerking tussen Ymere, Dura Vermeer, ERA Contour en Thunnissen Groep, die moet leiden tot wederzijds zakelijk voordeel op basis van wederzijds zakelijk vertrouwen.

Met onze samenwerking streven wij naar een sneller en beter proces, verlaging van de kosten, een betere afstemming tussen ontwerp, uitvoering en beheer, een stimulans voor innovatie en hogere klanttevredenheid.

Onze basis

Met onze projectgebonden samenwerking willen we werken aan de knelpunten die kenmerkend zijn voor onze huidige branche. Daarbij is ons gezamenlijke doel: de beste kwaliteit, de laagste kosten in de kortste tijd. Dus:

- Geen fragmentatie maar integratie...
- Geen wantrouwen maar vertrouwen...
- Geen gebrek aan regie maar beheersing...
- Geen (faal)kosten maar efficiency...
- Niet ondoorzichtig maar transparant...
- Niet stil staan maar innoveren...

Onze aanpak

Binnen ons co-makership is gekozen voor een transparante en platte organisatiestructuur. Deze borgt onze integrale aanpak, centrale aansturing en de projecton-

gebonden standaardisatie van het proces. De gehele organisatie wordt gestuurd door onze stuurgroep, projecten worden gecoördineerd in het coördinatieoverleg en er zijn werkgroepen binnen alle kennisvelden. Alle co-makers zijn hierin vertegenwoordigd. Daarbij zijn onze 'Voorwaarden voor succes':

- een heldere, duidelijke organisatiestructuur
- uniforme aansluitende werkwijzen
- nadruk op kosten i.p.v. prijs
- een passend beoordeling-/meetsysteem
- wederzijds zakelijk vertrouwen
- een beperkt aantal contactpersonen
- korte communicatielijnen

Samen werken wij hiermee van projectoptimalisatie naar proces optimalisatie!

Onze gezamenlijke ambities

Binnen ons co-makership zijn de onderstaande strategische doelstellingen geformuleerd:

1. prijs/kwaliteitverhouding optimaliseren
2. het belang van onze klant centraal stellen
3. levensloop denken en doen
4. investeren in vooruitgang

De essentie van onze samenwerking

DUURZAAM, INNOVATIEF, KWALITEIT PARTNERS, VOORSPELBAARHEID TEVREDENHEID, PROJECTONGBONDEN YMERE, RENDEMENT, KLANTGERICHT PROCESVERBETERING, INTEGRATIE TRANSPARANTIE, MONITOREN VERTROUWEN, COMMUNICATIE DURA VERMEER, OPTIMALISEREN TEAMBUILDING, KENNISBORGING ERA CONTOUR, MET PLEZIER OPENHEID, KOSTENVERLAGING THUNNISSEN GROEP, PROFESSIONALITEIT **DAT IS ONS CO-MAKERSHIP!**

Ymere wonen, leven, groeien



era contour
TBI bouw

Thunnissen Groep

Verder met ketenintegratie



De volgende stap met ketenintegratie voor Com•wonen en Dura Vermeer Bouw Rotterdam is een feit:

Maandag 19 april 2010 bekrachtigen Com•wonen en Dura Vermeer Bouw Rotterdam BV hun samenwerking door de ondertekening van de raamovereenkomst van Verolme Boulevard B.V. Het is de volgende stap in de duurzame samenwerking die gefundeerd is op vertrouwen.

Met het goede resultaat bij de oplevering van de eerste fase van Het Mooie Plan - het eerste wapenfeit in ketenintegratie van deze twee ketenpartners - zien ze ook op deze Verolme locatie uit naar een snelle, kwalitatief

hoogwaardige ontwikkeling!

Verolme Boulevard BV werkt nu samen met de Gemeente Rotterdam aan de totstandkoming van een zogenaamd "document of commitment" voor de Verolme-/YVC-locatie. We verwachten dat de ondertekening van dit document - en daarmee de start van de gebiedsontwikkeling - over enkele weken plaats kan vinden.

Positieve resultaten in de praktijk



Dick Rozenbrand, Hoofduitvoerder Dura Vermeer Bouw Rotterdam op project Het Mooie Plan, vertelt over de impact van de nieuwe manier van werken door ketenintegratie en de meest opvallende veranderingen in het bouwproces. En natuurlijk over de bijna foutloze oplevering van de eerste fase van het project.

Nu we langer bezig zijn, vind ik dat ketenintegratie steeds meer vruchten afwerpt: Het maakt samenwerken steeds makkelijker. Het is even wennen voor iedereen, maar je krijgt

steeds meer oog voor elkaars werk. Je leert nadenken over de andere partijen in het proces... De focus is niet meer 'je werk afmaken, de rest ziet het maar en wegwezen'. De

De focus is niet meer 'je werk afmaken, de rest ziet het maar en wegwezen'.

partijen denken nu na over wie er na hun komt. Je ziet je eigen werk meer in het geheel van het hele bouwproces. Door ketenintegratie ga je samenwerken, je treedt op als één team. Een goed elftal is meer dan één goede speler. Omdat je van tevoren goed nadenkt en overlegt, behaal je winst in de productie.

Makkelijker werken

Je kunt een steiger meteen wegtrekken, je kunt hem ook laten staan voor de volgende. Directe winst. Tijdens de vergadering van de afbouwplanning maak je de grootste winst.

Daar proberen alle uitvoerders en voorlieden samen de planning af te stemmen, zoveel mogelijk in elkaar te drukken en de faalkosten terug te dringen. We tackelen nú al in de planning de problemen waar je anders in de praktijk tegenaan loopt - wanneer het te laat is. Tot nu toe zijn er geen wanklanken, de partijen vinden het goed. Het vraagt gewenning, maar het positieve resultaat is er. Door goed te bespreken besparen we samen tijd en geld, behalen we betere kwaliteit en halen we fouten weg. Het werkt gewoon veel makkelijker.

Minder 'ieder voor zich'

Het is prettig om elkaar aan te spreken, en samen oplossingen te vinden. Het is nog wennen en het valt niet mee om een steiger te laten staan voor derden, maar we krijgen het zo wel voor elkaar om de projectplanning in te korten. Het levert veel op: we zitten niet achteraf nog maanden lang te steggelen. Werken volgens ketenintegratie is een uitdaging, maar ze hebben gelijk. En als je het niet probeert, zul je het nooit weten!

Procesoptimalisatie vanuit maatschappelijke rol

Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, biedt corporaties instrumenten om faalkosten bij bouwprojecten terug te dringen. Door slimmer te werken kunnen woningcorporaties namelijk veel geld besparen. Het gaat om een groot volume: de branche neemt ongeveer veertig procent van alle woningproductie voor haar rekening.

Bovendien hebben corporaties een maatschappelijke rol: ze werken met geld dat is opgebracht door huurders. Een zorgvuldige invulling van hun opdrachtgeverschap leidt tot betere kwaliteit en een tevreden bewoner. We zoeken met onze leden naar manieren om het proces te optimaliseren.

Platform ketensamenwerking

Om het idee te verspreiden willen we koplopers Com•wonen en Woonwaard onder de aandacht brengen. Daarom komt er in september 2010 een platform voor ketensamenwerking, een kennis-knooppunt, waarin verschillende corporaties maar ook de TU Delft, Bouwend Nederland, Vernieuwing Bouw (opvolger van Regieraad Bouw) zitting hebben.

Iedereen op communicatie-cursus

Het is lastig dat er nog weinig voorbeelden zijn, die heb je nodig om ketensamenwerking gemeengoed te laten worden. Het gaat trouwens vaak om hele knullige dingen in de keten en elkaar verkeerd begrijpen. Efficiency in de bouw is ook het hekwerk weghalen of laten staan. Als je er met z'n allen over nadent kunt je veel kosten uit het proces

halen. Eigenlijk moet iedereen op communicatiecursus. Men praat en hoort elkaar slecht, dat geldt voor iedereen!

Ingespeeld team

Als bouwpartners beter samenwerken, ontstaat een beter product voor minder geld. Met name bij corporaties die veel groot onderhoud plegen, lopen de kosten behoorlijk in de papieren en is er veel winst te behalen; zeker bij projecten van honderden woningen.

'Door ketensamenwerking raak je beter op elkaar ingespeeld, als team en hoef je niet telkens per klus het wiel opnieuw uit te vinden.'

Als bijvoorbeeld bij een gevelrenovatie de partijen in de keten de steiger en het hekwerk voor elkaar laten staan... Door ketensamenwerking raak je beter op elkaar ingespeeld, als team en hoef je niet telkens per klus het wiel opnieuw uit te vinden.

Cultuuromslag

Als corporatie moet je goed nadenken over de gevolgen van de omschakeling naar ketensamenwerking. Mensen kunnen overbodig raken, er horen functieveranderingen bij; als manager of directeur moet je dus ook de P&O-kant goed bespreken en voorbereiden. Vaak is het een enorme cultuuromslag die om een andere werkhouding vraagt. Com•wonen heeft trouwens bezwezen in hun ketenintegratie met Dura Vermeer Bouw Rotterdam dat woningbouw sneller, beter en ver onder budget kan... We willen natuurlijk dat de branche dat overneemt! Er komt veel bij kijken, het gaat niet in één keer, maar we doen er ons best voor!



HOROSCOOP



Ram 21/3 – 19/4

Doe afstand van de traditionele opdrachtgever - opdrachtnemer - verhouding en draag gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor een bouwproces 'nieuwe stijl'. U zult er snel de vruchten van plukken.



Stier 20/4 – 20/5

Als u in ketensamenwerking gelooft, krijgt u nu de kans om er helemaal voor te gaan. Investeer in langdurige relaties door in een vroeg stadium samenwerkingsverbanden aan te gaan en te werken aan het daarvoor benodigde wederzijds vertrouwen.



Tweelingen 21/5 – 20/6

Ketensamenwerking middels respect, volledige transparantie, wederzijds vertrouwen en een gezamenlijk doel, dat is het menu voor de komende tijd die u met veel vertrouwen tegemoet mag zien.



Kreeft 21/6 – 22/7

U wilt graag zo zelfstandig mogelijk werken, maar merkt dat het niet altijd de beste resultaten oplevert. Door uw problemen te bespreken en gelijk in het begin met meerdere partijen samen te werken, zult u merken dat het resulteert in meer gezamenlijk succes.



Leeuw 23/7 – 22/8

Het bedrijf waar u werkt heeft behoefte aan een cultuuromslag. De bouw moet slimmer en professioneler, de faalkosten moeten omlaag en de kwaliteit omhoog. Ketensamenwerking zou wel eens het antwoord op uw vraag kunnen zijn.



Maagd 23/8 – 22/9

In de werksfeer komen onverwachte maar zeer gunstige veranderingen op het gebied van samenwerkingen. Alleen door hiervoor open te staan kan dit leiden tot succes.



Weegschaal 23/9 – 22/10

U hoeft niet te wachten met de knoop door te hakken. Het moment is gekomen om beslissingen te nemen en tot actie over te gaan. Succes verzekerd als u ketenpartner wordt.



Schorpioen 23/10 – 21/11

De afgelopen weken stonden in het teken van bijzondere kennismakingen. Maak gebruik van deze nieuwe inzichten en nieuwe relaties. Dit kan tot verrassende ontwikkelingen leiden.



Boogschutter 22/11 – 21/12

Ketensamenwerking geeft uw werk meer inhoud en vooral meer waarde. De kans is groot dat uw inspanningen eindelijk worden beloond.



Steenbok 22/12 – 19/1

Neem de suggesties ter harte van mensen om u heen die goede ideeën hebben om beter, sneller en goedkoper te bouwen. Doe uw voordeel met de wijsheid en ervaring van anderen.



Waterman 20/1 – 19/2

U heeft veel energie. Door de energie 100% te richten op een goede samenwerking met ketenpartners middels openheid en respect voor elkaars werkwijzen ontstaat er ruimte voor vakmanschap, innovatie en vernieuwing. Hierdoor zal het werkplezier van alle betrokkenen toenemen.



Vissen 20/2 – 20/3

Er hangt verandering in de lucht. Wees alert als zich een interessante kans aandient, want het zou wel eens grote opbrengsten kunnen leveren.

SAMENWERKING VERLEGT GRENZEN



STEFAN SCHUWER
LID RAAD VAN BESTUUR - YMERE

Bij Ymere zijn wij elke dag bezig met het realiseren van duurzame en betaalbare woningen met een breed aanbod van voorzieningen. Hoe wij ons werk op een nog efficiëntere, betere en meer klantgerichte manier kunnen doen, speelt daarbij steeds een grote rol.

We hoeven als Ymere niet per se alles zelf te doen. Samenwerking met deskundige partners, die naadloos aansluiten bij onze doelen en ambities, is een prima middel daarvoor. Co-creatie dus, of ketensamenwerking. Als we ons langdurig verbinden met hoogwaardige partners, dan ontstaat meerwaarde en continuïteit voor ons en de partner.

In de vastgoed- en bouwbranche is het geen gewoonte om met vaste ketenpartners te werken. Elk project is uniek, en als dat al minder het geval is, dan maken we het wel uniek. We zijn er dan ook met name goed in om elk project met een nieuw team te beginnen van architect tot constructeurs en adviseurs. Daarbij doen we vervolgens ons uiterste best om een aannemer te selecteren die voor de laagste prijs wil bouwen. Dit alles leidt vaak tot wijzigingen als gevolg van noodzakelijke bezuinigingen, lange voorbereidingstijden, en gebrek aan samenwerking (iedereen gaat voor zijn eigen belang). Vervolgens vinden we het allemaal vreemd (of erger: we zijn er al aan gewend!) dat er vervolgens van alles mis gaat. Faalkosten noemen we dat.

Deze werkwijze is niet alleen kenmerkend voor Ymere, maar helaas van toepassing op onze branche als geheel. Er is sprake van onvoldoende beheersing van het proces, de kosten zijn te hoog in vergelijking tot de marges. Daarbij staat de bouw- en vastgoedbranche niet bekend als bijzonder innovatief en vernieuwend en is er een toenemend tekort aan kennis en vakmanschap. Bovenal vergeten we vaak aandacht te besteden aan de vraag voor wie we eigenlijk bouwen: de klant komt veel te laat in beeld. Langdurige samenwerking met bouwbedrijven en toeleveranciers en gebruik maken van elkaars expertise is al helemaal geen usance.

Ymere is een maatschappelijke organisatie: ons doel is leefbare wijken en buurten te creëren voor onze doelgroep. Projectontwikkeling is daarbij een middel en geen doel op zich. Tegelijkertijd realiseert Ymere als een van de grootste corporaties van Nederland zo'n 2000 woningen per jaar en neemt daarmee een substantieel deel van de bouwproductie in haar werkgebied (de noordvleugel van de Randstad) voor haar rekening.

Hechte samenwerking met vertrouwde partijen op basis van wederzijds respect en vertrouwen vormt de sleutel voor een vernieuwde aanpak. Die aanpak moet leiden tot een vlotter, goedkoper en beter proces, met meer oog voor de klant. Vanuit deze overtuiging zijn wij begonnen met co-makership. Daarbij is er sprake van een niet projectgebonden samenwerking met de bouwer en andere belangrijke actoren in een vast team. In deze samenwerking is het Life Cycle denken en doen het Leitmotiv. We willen projecten realiseren met aandacht voor de gehele levensloop van het project. Alle partijen leveren hun expertise: dat scheelt tijd en kosten. De meerwaarde die op deze manier ontstaat, zetten we in voor duurzaamheid, innovatie en kwaliteit. Meer voor hetzelfde budget dus. Of (als dat beter aansluit bij de wensen van de klant): dezelfde kwaliteit voor een lager budget. En daarnaast een besparing op de doorlooptijd van de projecten: sneller van initiatief naar oplevering, zodat het product beter aansluit bij de markt van vandaag.

Voor het werken in co-makership geldt een aantal principes: een heldere structuur, wederzijds vertrouwen en eenduidige uitgangspunten zijn noodzakelijk. Samen met onze co-makers werken we deze principes op dit moment verder uit. Learning by doing: niet alleen praten, maar vooral ook gewoon doen! Dit zal leiden tot een herverdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de partners waarbij een centrale regie leidt tot betere integratie van ontwerp en uitvoering.

Samen met onze co-makers Dura Vermeer, Era Contour en Thunissen zijn wij inmiddels met een aantal pilotprojecten gestart. Het streven is om deze eind 2011 op te leveren. Tijdens het gehele ontwikkel- en bouwproces worden de projecten gemonitord. Deze ervaring wordt weer gebruikt bij de nieuw op te starten projecten. Op deze manier ontstaat een (klassieke) leercurve tussen mensen en bedrijven, waar alle partijen voordeel bij hebben. We vechten niet meer om een groter stuk van de taart te krijgen, maar we maken de taart gewoon groter!

Draagvlak binnen de eigen organisatie is eveneens een belangrijk aandachtspunt. Werken in co-makership krijgt niet van de ene op de andere dag gestalte: het vergt een enorme inspanning van onze organisatie. Bij Ymere is een groot aantal medewerkers met de co-makers enthousiast aan de slag gegaan. De volgende stap is om met de hele organisatie een slag te maken met het werken in co-makership en ketensamenwerking in het algemeen. Hier moeten medewerkers de eigen grenzen verkenen, en soms zelfs over die grenzen heen stappen, en dit vergt tijd.

Co-makership betekent voor ons een duurzame commitment aan een nieuwe, toekomstbestendige manier van werken. Vanuit de overtuiging dat de kracht van bedrijven nu en in de toekomst steeds meer wordt bepaald door de mate waarin je in staat bent je te verbinden met vaste partners. Grenzen vervagen, informatie is overal beschikbaar en toegankelijk, kennis is geen macht meer. Flexibel inspelen op de veranderende omstandigheden buiten, wendbaarheid, reageren op de klant en ECHT op de klant gericht zijn: daar draait het om.

Co-creatie, samenwerking in de keten, co-makership, of welke woorden we ook gebruiken, het doet er niet toe. De bouw- en vastgoedbranche is hoognodig toe aan echte vernieuwing en innovatie. Laten we stoppen met het hierover te hebben (dat roepen we namelijk al 25 jaar!), en het gewoon gaan doen. Onze jonge talenten staan te trappelen, ze weten niet beter dan dat je elkaar gewoon opzoekt en vindt als je elkaar nodig hebt. Via internet, twitter, facebook, LinkedIn of wat voor netwerk dan ook. Onbekommerd en met volle overtuiging. Co-makership is voor hen al de gewoonste zaak van de wereld.

Laten we hen vooral als voorbeeld nemen!



Communiceren, de eerste stap naar samenwerken

...en het bleef
nog lang gezellig

**NIEUWS-
GIERIG**

?

WILT U WETEN WAT
KETENSAMENWERKING
VOOR UW ORGANISATIE
KAN BETEKENEN?

Stuur dan een e-mail naar:
info@duravermeer.nl
met de vermelding
'Ketensamenwerking'.
Dura Vermeer neemt
zo snel mogelijk
én vrijblijvend
contact met u op.

!

Colofon

De TranspaKrant is een exclusieve uitgave van:
Com-wonen, Dura Vermeer en Ymere.

Redactie

COM.WONEN, DURA VERMEER EN YMERE

Tekst

RUBEN VRIJHOEF, MURIEL HOOF, JOS PLEUNE, PIERRE FRERIKS,
MARCEL NOORDHUIS, MAARTEN GEORGIUS, WYTKSE KIST, STEFAN SCHIJWER,
ROB ASSINK, COM-WONEN, DURA VERMEER, YMERE, ERA CONTOUR, THUNNISSEN BOUW

Fotografie

SEBASTIAAN KNOT (FACTOR 15), AFDELING COMMUNICATIE COM-WONEN, DURA VERMEER
BOUW ROTTERDAM, OUDHEIDKAMER RIDDERKERK, KUIJPER COMPAGNONS.

Vormgeving

AAN ZEE COMMUNICATIEGROEP

Oplage

DE KRANT IS GEDRUKT OP FCS PAPIER IN EEN OPLAGE VAN 11.600 EXEMPLAREN.



Mixed Sources
Productgroep uit goed beheerde bossen
en andere gecontroleerde bronnen
www.fsc.org Cert no. SGS-COC-005660
© 1996 Forest Stewardship Council