Hoe samen werken samenwerken wordt

Een verhaal over
het ontstaan van
ketensamenwerking bij
Omnia Wonen

Hoe samen werken samenwerken wordt

Een verhaal over
het ontstaan van
ketensamenwerking bij
Omnia Wonen

4 Voorwoord
Eric Zuidwijk, Manager innovatie en strategie Omnia Wonen

8 Ketensamenwerking, wat is dat?
Bedrieglijk simpel en onverwacht krachtig

12 Hoe samen werken samenwerken wordt
Een verhaal over het ontstaan van ketensamenwerking bij Omnia Wonen

28 Interviews over de samenwerking

48 Het proces en de cijfers

62 Nawoord
Gerard van de Ven, directeur-bestuurder Omnia Wonen

VOORWOORD

Eric Zuidwijk

Het lijkt zo eenvoudig wanneer je kijkt en luistert naar teams die buitengewone prestaties leveren in de sport of het bedrijfsleven. Het gaat als het ware vanzelf; zij vinden elkaar moeiteloos en zonder enige terughoudendheid. Samenwerken lijkt het sleutelwoord.

Zowel in de functies die ik door de jaren heen heb vervuld als in mijn privéleven, was samenwerking altijd een hoofdthema. Samenwerkingsverbanden om te bouwen, te renoveren of een lekker potje te volleyballen. Ik groeide toen al naar een soort van ketensamenwerking, zonder dat ik dat besefte. Wel zag ik dat mensen met een gemeenschappelijk belang en overeenkomstige waarden, met veel plezier en tomeloze inzet werkten.

In 2006 werd ik bij een woningcorporatie geconfronteerd met het fenomeen 'wantrouwen in de bouwwereld'. Ik constateerde dat dit een sterk remmende eigenschap is die ten koste gaat van de kwaliteit van de producten, begrotingen en klanttevredenheid. Vaak denken we het tij te keren met repressieve maatregelen. Maar die werken alleen maar averechts en leiden tot kosten achteraf of samen voor het hekje bij de rechter.

De kwaliteit staat onder druk omdat de mensen die het voor het zeggen hebben, zich met macht willen bewijzen of hun gelijk wensen te halen. Vakmensen die onder deze druk moeten presteren, worden onverschillig en verliezen hun plezier in het werk. Zij voelen zich niet verantwoordelijk voor hun eigen prestatie of de continuïteit van het bedrijf waar zij werken.

Deze negatieve spiraal moest doorbroken worden. Ik wilde dat vakmensen de liefde voor hun werk inzetten voor de kwaliteit van het product. En dat klanten en medewerkers samenwerken op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid. Dat moest resulteren in:

- Meer plezier voor klanten, medewerkers
- Betere bedrijfsresultaten
- Openheid in gesprek en handelen

Ik ging op zoek naar een voertuig dat kon zorgen voor een ontwikkeling in de keten van bedrijven en opdrachtgevers. Tijdens mijn zoektocht stuitte ik op twee aanknopingspunten: de ketensamenwerking in het ontwikkelingswerk in Afrika en de opkomst van het belevingsgericht werken in de ouderenzorgen in de jaren 80. Deze ontwikkelingen inspireerden mij en gaven richting aan de omslag die ik zo graag wilde bewerkstelligen. Een briefje van een huurder dat in diezelfde periode op mijn bureau viel, opende mijn ogen en bevestigde mij in de noodzaak om mensen op een andere manier naar hun werk te laten kijken.
Het inrichten van processen en de toepassing van tools vormen slechts een klein onderdeel van ketensamenwerking. Het zijn vooral de mensen die een persoonlijke ontwikkeling moeten doormaken, zodat de zachte waarden naar voren komen. Dat vraagt om veel geduld en een alerte reactie op onvermijdelijke uitglijders.

Dit boekje beschrijft het proces van de afgelopen drie jaar. Van de individuele weerstand in het begin, naar missers tijdens het proces tot een kritisch maar ook tevreden terugkijken. U leest over de financiële voordelen en toename van de kwaliteit. Maar ook over de positieve persoonlijke ontwikkeling van mensen die werken in een ketensamenwerking. Want daar gaat het uiteindelijk om. Werken mensen met plezier, dan vertaalt dit zich vanzelf in een beter product of financieel voordeel. Werken in een samenwerkingsketen is geen kunstje; het gaat om werken met hart, hoofd en handen. Laten we het vooral eenvoudig houden en niet op hol slaan met slechts het woord 'ketensamenwerking'. Een woord dat, als het teveel gebruikt wordt, zinloos raakt. Samenwerken op een manier zoals wij die nastreven, lijkt voldoende. Wij realiseren ons dat we met deze manier van werken een deel van de markt voor een bepaalde periode buitensluiten. Maar dit doen wij vanuit de wil om iets goeds neer te zetten; gaan voor de beste prijs-kwaliteit verhouding.
Graag wil ik iedereen die heeft meegewerkt aan de ketensamenwerking bij Omnia Wonen complimenteren en bedanken voor hun geduld en inzet. Daarnaast ook een woord van dank aan de directies van het bedrijfsleven en Omnia Wonen die deze ontwikkeling mogelijk hebben gemaakt.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie.

Eric Zuidwijk
Manager innovatie en strategie Omnia Wonen

Ketensamenwerking, wat is dat?

Bedrieglijk simpel en onverwacht krachtig

Wil de bouw zich spectaculair verbeteren op het gebied van tijd, prijs, kwaliteit en duurzaamheid, dan moet zij echt anders gaan (samen)werken. Sinds enkele jaren is ketensamenwerking dé trend in de nieuwbouw, onderhoud en renovatie van vastgoed. Deze vorm van samenwerken lijkt simpel. Maar het vraagt van alle betrokken organisaties en mensen een fundamenteel andere manier van denken en doen. Vooral in de dagelijkse praktijk blijkt telkens weer hoe weerbarstig de materie is. In dit hoofdstuk leest u wat ketensamenwerking is en wat er allemaal bij komt kijken.

Geen doel, wel een middel

Ondanks alle aandacht voor ketensamenwerking is het geen doel op zich, maar slechts een middel om het te bereiken. Het doel is eenvoudig: de klant, de eindgebruiker, de woonconsument optimaal bedienen tegen zo laag mogelijke kosten. Dat de klant centraal moet staan in alles wat we doen lijkt triviaal, maar in de dagelijkse praktijk wordt hij helaas maar al te vaak vergeten. 'Optimaal bedienen' klinkt goed, maar wat betekent dat eigenlijk? Houden we het tegen het licht van ketensamenwerking, dan gaat het over sneller, beter, goedkoper, innovatiever, flexibeler en duurzamer. En dat allemaal tegelijkertijd.

Meer doen met minder

Renovatie betekent vaak dat mensen daarvan last ondervinden of zelfs hun huis tijdelijk moeten verlaten. Hoe korter dit duurt hoe beter. Het moet dus sneller. Nieuwbouw en renovatie gaan meestal gepaard met hinder voor de omwonenden. Daarnaast willen klanten liever geen gedoe met opleverpunten. Het moet dus beter. Met de verminderde financiële ruimte van corporaties en andere opdrachtgevers komt ook het groot onderhoud onder druk te staan. Het moet dus goedkoper zonder dat er water bij de kwaliteitswijn wordt gedaan. Vergrijzing en andere demografische ontwikkelingen leiden tot meer variaties in de eisen en wensen van bewoners. One-size-fits-all werkt dus niet meer; het moet innovatiever en flexibeler. Met enerzijds de oplopende energiekosten en de toegenomen eisen voor energielabels en anderzijds de technische mogelijkheden is het realiseren van energiezuinige, -neutrale of -genererende panden geen wens meer maar simpelweg een 'must'. Zowel vanuit zowel het oogpunt van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als vanuit 'total cost of ownership' is het gebruik van duurzame materialen de nieuwe norm. Kortom, het moet duurzamer.

Sneller, beter, goedkoper, innovatiever, flexibeler en duurzamer. Dat is een flinke opgave die je zonder ketensamenwerking onmogelijk kunt realiseren.

Van samen werken naar samenwerking

Bij nieuwbouw en renovatie spelen veel partijen een rol. De bewoners en de opdrachtgevende corporatie zijn de eerste schakels in de keten. Daarna volgen de architect, de aannemer, de installateur, de dakdekker, de schilder, de stukadoor, enzovoort. Alleen gezamenlijk kunnen zij een bouwwerk of renovatie realiseren; ieder doet zijn deel en samen doen ze alles. Logisch dat veel mensen in de sector het gevoel hebben dat samenwerking niets nieuws is; ze doen immers niet anders. Er is echter een groot verschil tussen samen werken aan een project en samenwerken voor de eindgebruikers van het project.

Bij ketensamenwerking gaat het om de synergie, over het samenspel tussen de betrokken ketenpartijen. Als schakel concentreer je je niet uitsluitend op je eigen prestatie, maar, omdat je deel uitmaakt van een hele keten, op de uiteindelijke prestatie die je met elkaar neerzet.

De prestatie van een team

'Managementactiviteiten die zijn gericht op de coördinatie van verschillende eenheden in de keten met als doel om de gehele keten te optimaliseren als ware het één eenheid, in plaats van elke eenheid afzonderlijk te optimaliseren.' Dat is de definitie van ketensamenwerking. Ketensamenwerking heeft dus een systeemfocus. Iedere ketenpartner handelt in het 'algemeen belang' met niet de eigen prestatie maar de woonconsument als uitgangspunt. En het gaat niet om het project zelf, maar om de levensduur van vastgoed. Maximale kwaliteit (van de woning en van het wonen) tegen zo laag mogelijke levensduurkosten.

Haalbaar en betaalbaar

Bij ketensamenwerking stemmen de schakels vroegtijdig met elkaar af en worden er geen beslissingen over de muur gegooid. Elke partij brengt zijn expertise in en gezamenlijk worden besluiten genomen. Ketensamenwerking zoekt naar herhaalbaarheid en is projectongebonden. Alleen op die manier kun je leren van fouten, zodat prestaties voortdurend verbeteren en de noodzakelijke investeringen in kennis en BIM worden terugverdiend.

Meten, weten en verbeteren

Hoewel vaak het tegenovergestelde wordt vermoed, kenmerkt ketensamenwerking zich door volledige transparantie en openheid. Dankzij benchmarking en het steeds hoger leggen van de lat, werken de ketenpartijen structureel aan het meetbaar verbeteren van de prestaties. Dus geen loze beloftes zoals zo vaak bij een aanbesteding. Een dashboard toont de actuele prestaties. Meten is weten en biedt de mogelijkheid te verbeteren.

Een nieuwe manier van werken

Is ketensamenwerking echt anders dan de traditionele manier van werken? Driewerf ja. Ten eerste 'ja' omdat de opdrachtgever niet meer dicteert wat er gebeurt. De ketenpartners werken samen voor een optimaal resultaat; outputsturing in plaats van inputsturing. Dat betekent eerst en vooral dat je elkaar vertrouwt. Dit is ongebruikelijk in de bouwsector waar de vechtcultuur domineert. Dat betekent ook dat je ketenpartners op een andere manier selecteert en prestaties op een nieuwe wijze monitort en bespreekt. Nogmaals 'ja' omdat er een gezamenlijk gevoel is van winst, verlies en risico. Soms moet een partij een stapje meer doen voor het algemeen belang. Als het energieneutraal maken van een woning een extra investering vraagt, dan kost dat de corporatie geld en profiteert de bewoner. Ketensamenwerking vraagt dus om andere verdien- en verdeelmodellen en aangepaste contractvormen. Tot slot nog een keer 'ja' omdat er meer strategisch wordt gewerkt. Wat willen wij bereiken, welke klantwaarden realiseren we en hoe onderscheiden we ons van de concurrentie? Welke strategische waarde kunnen de toeleveranciers ons geven? Organisaties die nog denken vanuit de gedachte 'elk aanbod schept zijn eigen vraag' en 'wij kunnen alles voor iedereen' missen de boot. Een organisatie die toekomstbestendig wil zijn, redeneert vanuit de toegevoegde waarde voor de eindgebruiker en ontwikkelt competenties om dat te bereiken.

Conclusies

Ketensamenwerking lijkt eenvoudig, maar is een totaal nieuwe manier van werken. Het is geen geloof, maar een uitvloeisel van economische wetmatigheden en een methodiek die hoort bij deze tijd. Twijfel niet of ketensamenwerking beter is dan de traditionele manier van werken; dat hebben studies en praktijksituaties immers aangetoond. De grote vraag is echter hoe je de huidige vorm van werken transformeert naar de nieuwe manier. Veranderen is lastig. Maar wie het voor elkaar krijgt, wordt voor alle inspanningen beloond met veel betere prestaties. In dit boekje staan daarvan een paar fraaie voorbeelden. We hopen dat dit u inspireert dezelfde weg in te slaan en ketensamenwerking als de nieuwe manier van werken te omarmen.

Jack van der Veen
Hoogleraar op de EVO leerstoel Supply Chain Management aan Nyenrode Business Universiteit

Marcel Noordhuis
Promovendus 'Faalkostenreductie door Ketensamenwerking' aan Nyenrode Business Universiteit en Director Deloitte Real Estate Consulting

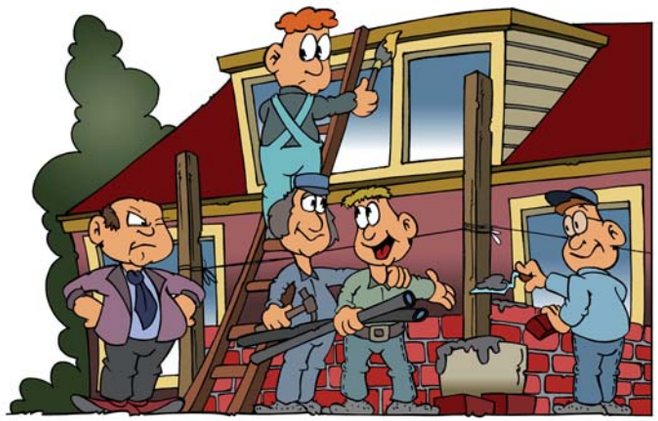
Hoe samen werken samenwerken wordt

Een verhaal over het ontstaan van ketensamenwerking bij Omnia Wonen

Terwijl ik mij door een overvolle agenda worstel, dwalen mijn gedachten tijdens de vele overleggen regelmatig naar de avond. Ik heb afgesproken met Daan, een studiemaatje van vroeger, die ook als Manager Vastgoed bij een woningcorporatie werkt. Ik kijk er vooral naar uit, omdat ik hoorde dat Daan zich door de markt heeft laten ompraten om aan ketensamenwerking te doen. Gniffelend denk ik aan die softe Daan die blijkbaar niet begrijpt dat je in deze markt bakken met geld kunt besparen door aan te besteden. Ik ben eigenlijk ook wel verbaasd, omdat ik weet dat Daan niet op zijn achterhoofd is gevallen, eerder het tegenovergestelde…

Als ik het overvolle restaurant binnenloop, zie ik Daan al zitten. Met een brede grijns loopt hij op mij af. En hoewel onze studententijd ver achter ons ligt, weet ik waarom wij nog steeds contact hebben. Daan is gewoon een goede vent. Dan denk ik weer aan die ketensamenwerking en schud onbewust mijn hoofd. Daan merkt dit op en fronst zijn wenkbrauwen. Ik besluit maar gelijk mijn gevoel op tafel te leggen. "Wat heb jij tegen geld verdienen?" vraag ik hem op de man af. Daan kijkt eerst verbaasd en begint daarna te lachen. "Jij hebt weer een hele gedachtegang samengevat in een botte vraag", merkt hij ad rem op. Terwijl wij wachten op ons eerste drankje, licht ik Daan mijn vraag toe. Hij luistert geduldig naar mijn felle betoog over de markt en aanbesteden en natuurlijk over geld verdienen. Af en toe stelt hij een vraag, maar laat mij vooral uitrazen. Een avondje uit met Daan is echt geweldig, denk ik nog. Maar dan neemt hij het woord. “Fijn dat je juist dit onderwerp aanroert, want ik gebruik dit etentje graag om te oefenen”, begint Daan. “In maart werken we drie jaar samen met onze ketenpartners en ik wil graag de balans opmaken." Ik heb net een hap genomen van mijn voorgerecht en kan hem niet onderbreken met een gevatte opmerking, dus ik knik maar en luister. “Weet je nog dat ik je vijf jaar geleden vertelde over de brief die ik ontving van een 75-jarige bewoner?" vraagt Daan. Met zijn lange lichaam duikt hij onder de tafel en haalt een handgeschreven briefje uit zijn tas tevoorschijn. Mijn mond is inmiddels leeg en ik zucht. “Heb je dat briefje nou nog steeds?” vraag ik. "Ik snap niet wat een klacht van een be-

woner hiermee te maken heeft. Ik ontvang dagelijks klachten, maar dan ga ik toch ook niet onbesuisd geld over de balk smijten?" Daan negeert mijn frons en knikt. "Ja", zegt hij. "Door dit briefje ben ik gaan inzien dat wij als corporatie met onze bouw- en onderhoudspartners veel te veel in de techniek zijn gedoken. Deze starre houding richting klanten leidt tot faalkosten. Bovendien blijkt hieruit dat wij weinig bedrijfsmatig en transparant bezig zijn. Deze mevrouw schrijft dat zij de cv, die wij haar ongevraagd hebben opdrongen, hele reële problemen veroorzaakt in haar dagelijkse leven. Ze kan haar haren niet meer wassen onder de kraan, ze kan niet meer douchen omdat de straal te hard en het water te heet zijn, er is geen ruimte onder de kraan om een gieter te plaatsen, ze kan de tuinslang niet meer aansluiten en het afwaswater is te lauw. En wij doen dat af met een eenvoudig 'het kan niet anders'. Dat vind ik onacceptabel." Langzaam kauw ik de laatste hap van mijn voorgerecht weg, blijkbaar is het Daan's beurt voor een vurig betoog. Ik raak in de ban van de discussie en heb zin om het vuurtje lekker op te stoken. "Maar daar hoef je toch niet voor te ketensamenwerken, dat kan je toch ook in een aanbesteding regelen?" Daan kijkt me aan, denkt na en zegt vervolgens: "Ik denk dat dat niet mogelijk is."



" KETENSAMENWERKING ? ALLEMAAL GEITENWOLLEN SOKKEN GEDOE ! "

Met een ander gevoel verlaat ik het restaurant dan toen ik er binnen liep. Waar ik eerst dacht dat het Daan in zijn bol was geslagen, ben ik nu toch wel getriggerd. Toen Daan eenmaal op gang kwam en mij de verschillen uitlegde tussen ketensamenwerking en aanbestedingen, kreeg ik er geen speld meer tussen. Tijdens de rit naar huis, probeer ik mijn gedachten te ordenen. Als ik de woonkamer binnen stap, zie ik dat mijn man nog wakker is. "Weer lekker overgewerkt?" vraagt hij meer uit interesse dan verwijtend. Ik gooi mijn spullen in de hoek van de kamer en plof naast hem op de bank. Job schenkt ons een lekker glaasje wijn in. "Het was een interessante avond", steek ik van wal. "Daan is niet zo gek als ik dacht en ketensamenwerken lijkt echt een alternatief voor aanbesteden. Je hebt nog steeds dezelfde opgave, maar de manier waarop je het insteekt is toch anders. Je werkt op basis van vertrouwen en altijd voor een vraag van een klant." Job kijkt mij wat verward aan. Ik ben natuurlijk weer in een gedachtegang doorgegaan die wat toelichting behoeft. "Wat wij nu doen is een opdracht volledig uitkauwen, deze in een bestek vatten en dan vragen wie het voor zo min mogelijk geld wil maken", leg ik Job uit. "Komen er dan later wijzigingen of hebben we de bewoner vergeten te vragen wat hij of zij wilde, hebben we wat over het hoofd gezien, of gewoon verkeerd omschreven, dan is het dokken geblazen. Wij zijn dan ook totaal niet bereid om nog wijzigingen aan te brengen op aanraden van bouwbedrijven of de klant, maar het is ook heel moeilijk om budgetzekerheid te krijgen. Verder moeten we altijd onderhandelen met het mes op tafel en ik weet zeker dat die boeven van bouwbedrijven die ik inhuur niet het achterste van hun tong laten zien. Blijkbaar lukt dit Daan in zijn ketensamenwerking wel." Dan houd ik maar op en zak wat dieper weg in de bank. Genietend van mijn wijntje luister ik naar dat wat Job vandaag allemaal heeft meegemaakt.

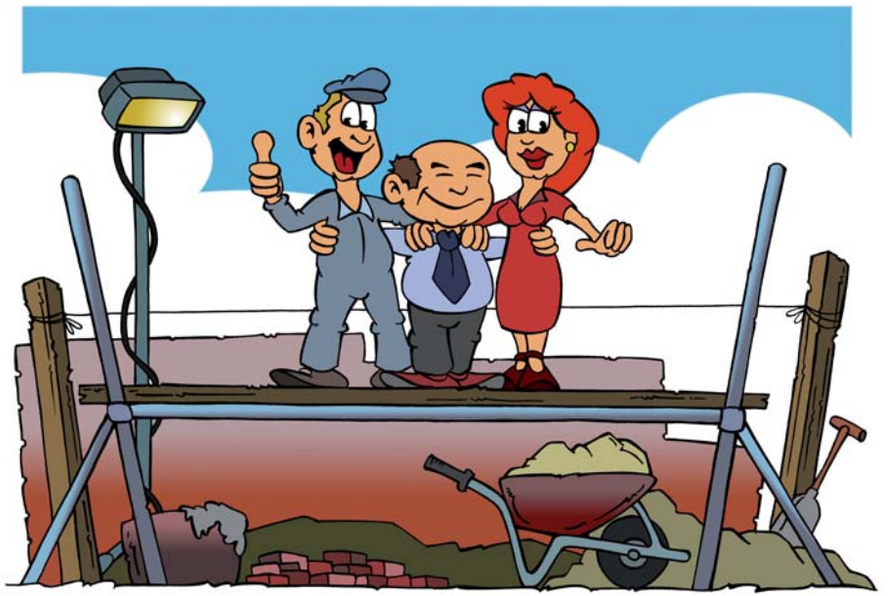
Na een onrustige nacht waarin allerlei flarden uit het gesprek met Daan door mijn hoofd spookten, sluit ik op mijn werk aan bij de rij voor het koffieapparaat. Collega's discussiëren over hoeveel we bij een volgende klus van de prijs af kunnen krijgen. Ik probeer mij te mengen in het gesprek,

"AANBESTEDING.....KLANT VAAK KIND VAN DE REKENING"

maar merk dat mijn gedachten regelmatig afdwalen naar mijn gesprek met Daan. Als opeens iedereen naar mij kijkt, realiseer ik mij dat ik wat moet zeggen. Nu is het mijn beurt en ik neem het woord. Ik kijk naar Pepijn, onze projectleider en vraag hem of hij wel eens van ketensamenwerking heeft gehoord. Hij kijkt mij aan alsof ik ze zie vliegen. "Ja zeker", zucht hij. "Onder het mom van ketenintegratie zogenaamd samenwerken met slechts enkele aannemers om te renoveren. Niks competitie. Met geitenwollen sokken wordt vooraf 2,5 procent winst en 6 procent algemene kosten op de omzet afgesproken. Nou, ik zal je zeggen, als zulke aannemers niet iets met elkaar afspreken zijn ze zo dom dat ik ze nog niet eens op een werk zou willen hebben. In ieder geval gaan deze jongens en meisjes het in de nieuwe wereld niet redden.." "Pffff, die zit", mompel ik, terwijl ik zonder te reageren wegloop. Ik moet dringend op zoek naar krachtige tegenargumenten.

Op aandringen van Job bel ik dat weekend Daan weer. "Als er een leukere en minder stressvolle manier om te werken bestaat, dan moet je je daarin verdiepen", doceert Job mij, waarschijnlijk niet geheel belangeloos. Daan neemt vrolijk op. "Hoe heb jij het zover gekregen dan?" val ik direct met de deur in huis. Het blijft even stil aan de andere kant van de lijn en ik besef mij dat ik niet eens heb gezegd wie hij aan de lijn heeft. Gelukkig herkent Daan mijn stem en als reactie nodigt hij mij uit om verder te praten. Niet met hem, maar met projectleiders Mieke en Casper bij Omnia Wonen.

Drie keer stond ik op het punt de afspraak af te zeggen. Ketensamenwerken, ik weet het niet hoor. Maar uiteindelijk storm ik drie minuten te laat het kantoor van Omnia Wonen binnen. Mieke knikt mij toe en Casper kijkt gelaten hoe ik als een wervelwind tegenover hen plaatsneem. Ineens spijt het mij dat ik dit gesprek niet goed heb voorbereid. Wat wil ik eigenlijk weten van mijn gesprekspartners? Ik besluit mijn gebruikelijke tactiek toe te passen. "Willen jullie niet liever gewoon aanbesteden dan al dit softe gedoe? En betalen jullie niet veel te veel?" vraag ik hen op de man af. Tot mijn verbazing wordt er niet gelijk instemmend geknikt. Mieke glimlacht en steekt van wal. "Drie jaar geleden zou ik je vraag met een enthousiast 'ja' hebben beantwoord. Nu weet ik het niet. Ketensamenwerking is zo anders dan aanbesteden dat wil ik graag leren, ook al gaat het vaak tegen mijn gevoel in.

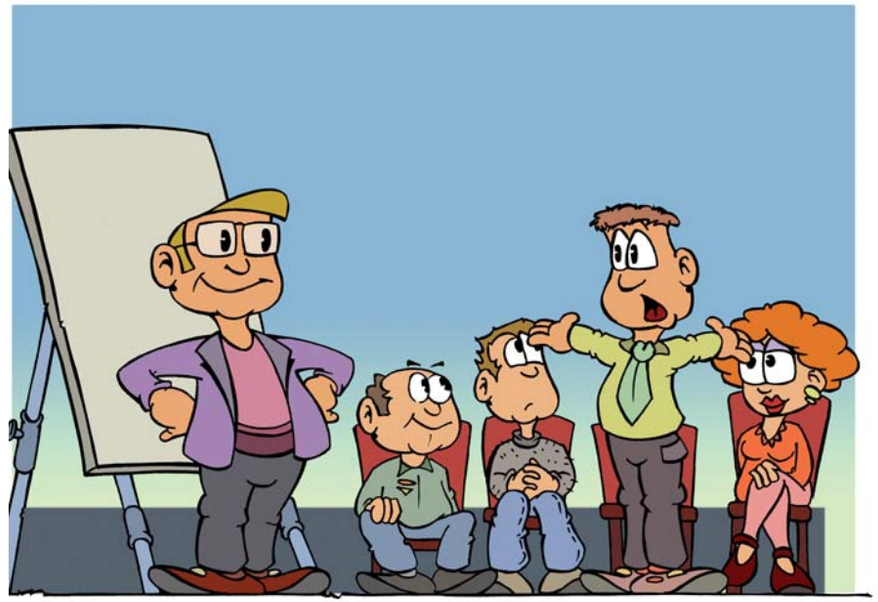


" Ik ben er even stil van. Casper ook, dus ik kijk hem vragend aan. "Ze heeft echt veel geleerd", beaamt hij terwijl hij mij een stapel A4-tjes overhandigt. Blijkbaar ben ik de enige die het gesprek niet goed heeft voorbereid en dat beken ik dan ook maar. Lachend onthult Casper dan ook eerlijk dat zij bezig zijn met de evaluatie van drie jaar ketensamenwerken en dat ze daarom al een aantal punten op papier hadden gezet. Terwijl Mieke koffie haalt, lees ik hun punten rustig door. Ik word geprikkeld door iets wat juist Mieke, die net vertelde dat zij wil leren, heeft genoteerd over contracten. Ze schrijft dat ze in discussies in de voorbereiding van projecten graag alle afspraken wil vastleggen. Dat deed zij het liefst in een bouwteamovereenkomst. Dit gaf haar de zekerheid dat dingen voor elkaar kwamen en dat zij grip had op de zaak. Controle dus. Ze wil niemand teleurstellen en geeft daarbij aan dat haar betrokkenheid en verantwoordelijkheid een grote rol spelen. Ik zie hier een ideale medewerker in een aanbestedingssituatie voor mij en vraag mij af waarom zij denkt dat dit geen goed gedrag is. Als Mieke terug is met de koffie vraag ik het haar maar gewoon. Mieke gaat er voor zitten en ik zie dat ze een gedachtesprong moet maken. "Ik heb geleerd dat, nu wij ketenpartners hebben, ik meer los kan laten. Ik kan en mag vertrouwen op anderen. Eerlijk gezegd vind ik dat lastig, maar ik sta er voor open en ga het ervaren." Casper knikt. "Eigenlijk is het zoals Joop het hier zegt", en hij tikt op de A-4 tjes. "Ketensamenwerking is geen woord. Het is een normale wijze van met elkaar werken. Bijvoorbeeld voor de financiële kaders voor meer- en minderwerk. In de eerste projecten bleek dat we dit vooraf niet goed hadden afgestemd. Dat leidde naderhand uiteraard weer tot discussies. Als je niet uitkijkt, verval je hierdoor snel in het oude wantrouwende patroon. In ketensamenwerking moet je dus goed de kaders neerzetten, dan is die valkuil minder groot." We praten nog ruime tijd verder over hun aanpak met eenheidsprijzen, de verlegde projectvoorbereiding waardoor er meer continuïteit voor bouw- en onderhoudsbedrijven ontstaat en vaste teams kunnen worden behouden, de 'vlakke' planning en het einde van de koehandel. Ik raak geïnspireerd en krijg bovendien inzicht in hoe je dit in praktijk brengt.

Op de terugweg stel ik mij voor hoe ik mijn collega's vertel over deze nieuwe manier van werken. Wat is de kern van wat ik tot nu toe heb gehoord? Welke argumenten heb ik? Eigenlijk komt het er dus op neer dat je zacht bent op de persoon en hard op de inhoud. Dat je zaken bespreekbaar maakt en elkaar vertrouwt. Dat je mensen betrekt, informeert en kennis deelt. Dat je als opdrachtgever het gevoel los laat dat je meer moet weten dan je bouw- en onderhoudspartners maar juist gebruikmaakt van elkaars kennis. Klinkt goed!

Het is inmiddels drie maanden later en vermoeid sluit ik mijn kantoor af. Soms wil ik dat het etentje met Daan destijds nooit had plaatsgevonden. Natuurlijk ben ik blij met de enorme transitie die onze organisatie maakt richting ketensamenwerken, maar het is ook hard werken. Op aanraden van Daan heb ik mijn plannen besproken tijdens een heisessie. Tot mijn vreugde zag

het MT het wel zitten. Zij gaven mij de vrijheid om te experimenteren met deze samenwerkingsvorm. Bij de Raad van Bestuur zag ik wel bedenkelijke gezichten. Zeker toen ik niet kon aantonen wat het precieze resultaat zou zijn. Gelukkig kreeg ik ook hier de handen op elkaar en groen licht om te ontdekken of het ook bij ons anders kan. Wel met de belofte dat ik later zou laten zien wat de voordelen en misschien ook wel de nadelen zijn. Daarmee had ik, volgens Daan, de noodzakelijke verankering geregeld op hogerhand.
Trots denk ik aan mijn medewerkers die, ondanks hun bedenkingen, samen met de huurdersvereniging een volledige partnerselectie hebben georganiseerd. Naar voorbeeld van Omnia Wonen, groots opgezet, in een kasteel met motivatiebrieven en presentaties van vooral de uitvoerende mensen. Ik heb mij er niet mee bemoeid en Pepijn en zijn kornuiten zelf laten kiezen. Heel wat bedrijven raakten in de war door de vragen die zij voorgeschoteld kregen. Want wij wilden immers niets weten over het aanbieden van een bestek en over prijzen, maar waren vooral geïnteresseerd in de organisatie zelf. Gelukkig vonden we voldoende partijen die het potentieel hebben om mee te groeien met onze organisatie. Wel vond ik het moeilijk om de wat kleinere lokale bedrijven af te wijzen en heb mij voorgenomen dit tijdens het volgende etentje met Daan eens ter sprake te brengen.
Op mijn weg naar buiten begroet ik Sonja en Adriaan. Dit tweetal begeleidt het proces, zodat de directeuren van de bouw- en onderhoudsbedrijven zich steeds onafhankelijk kunnen opstellen. Enerzijds werken zij alle nieuwe zaken uit maar ik vind het ook belangrijk dat zij voorbeeldgedrag tonen naar de medewerkers en bouw- en onderhoudspartners. Daarnaast zitten zij de overleggen voor. Op die manier behoud ik het overzicht en kan mensen uitdagen steeds weer een stapje te zetten. En dat is wel nodig. De intensiteit van de overleggen is hoog en ze gaan veel meer voor processen en kwaliteitsindicatoren. Even wennen voor de bouw- en onderhoudspartners want we vragen nu meer dan alleen bouwtechnische kennis. Terwijl ik over de parkeerplaats richting mijn auto loop, lach ik zachtjes in mezelf. Ik wilde het traject verder vormgeven en had



een aantal bouw- en onderhoudspartners van Omnia Wonen bezocht en uitgenodigd om hun verhaal te vertellen. Een van de verhalen doet mij terugdenken aan de parkeerplaats waar ik nu sta. Tijdens de eerste overleggen bleek dat het informele overleg op de parkeerplaats na afloop van de vergadering vaak langer duurde dan de vergadering zelf. De bouwpartners hielden simpelweg het hele overleg hun mond om daarna op de parkeerplaats alles en iedereen uitgebreid van commentaar te voorzien. Blijkbaar was dat een stuk eenvoudiger. Als reactie daarop zijn mensen getraind door een gespecialiseerd bureau. Daaruit bleek dat de transitie naar ketensamenwerken voor iedereen ook een transitie in communicatie was. Nu ik met mijn eigen mensen dezelfde slag wil maken, kan ik ze daarin geen ongelijk geven. Wat mij trof in een van de gesprekken was de opmerking van Henk. "Er ontstaat soms

meer schade door je mond te houden dan dat je iemand aanspreekt, hoe spannend dat ook is", zo ervaarde hij.
Ik gooi mijn tassen in de overvolle kofferbak en zie de stapel A4-tjes liggen die ik van Mieke en Casper heb gekregen. Een aantal zaken, die ik heb ik gekleurd met een stift, inspireert mij elke ochtend en avond als ik in de auto stap. Wat mij steeds uitdaagt zijn de woorden van Jip, een woonconsultent bij Omnia Wonen. "Eerst was het rouwdouwen. Nu worden de huurders meegenomen binnen de kaders en mogelijkheden. 'Het is mijn pakkie an niet' is veranderd in een 'wij-gevoel' en het beeld van 'boeven' raakt steeds meer naar de achtergrond." Stiekem hoop ik dat mijn medewerkers dat punt ook ooit bereiken. Heel eerlijk gezegd valt het niet mee om iedereen mee te krijgen. Vandaar ook die dagelijks inspirerende A4-tjes.

Toch lees ik in de A-4 tjes, met name die van de woonconsulenten, ook wel terug

dat je niet alleen de afdeling bouwen en onderhouden moet meenemen in de ketensamenwerking. De afdeling wonen is minstens zo belangrijk, het begon tenslotte voor Daan ook allemaal met een briefje van een huurder. De klant, daar gaat het om. En juist de medewerkers op de afdeling wonen bij Omnia Wonen signaleren veel verbeteringen. Zij zien de impact van de prestaties voor de ketenpartners het beste. Er wordt veiliger gewerkt en er blijft geen rommel achter op de bouwplaats. De huurders worden vriendelijk geïnformeerd over de werkzaamheden en afspraken worden nagekomen. Ik neem me voor om morgen onze afdeling hier eens over te polsen.

Voordat ik wegrijd blader ik de papieren nog even door. Blijkbaar heeft Omnia Wonen vooral ook veel bereikt door het maken van een gezamenlijk jaarplan op een A3tje. Hierin staan de strategie, missie en succesbepalende factoren op basis van een INK-model. De corporatie heeft ook een digitaal platform geïmplementeerd voor het uitwisselen van kennis en ervaring en waar medewerkers kunnen zien wat elkaars expertisegebied is. Ook gebruiken Omnia Wonen en haar partners een kwaliteitsdashbord. Hiermee meten zij de samenwerking. Hoewel ik ook heb vernomen dat ze zelf vinden dat die beter kan. Terwijl ik zo aan mijn mentale to-do lijstje werk, schrik ik op van getik op mijn autoruit. Het is Pepijn. "Heb je nog even?" vraagt hij. Ik verheugde mij op een relaxt avondje en onderdruk een zucht. Maar ik heb gezien dat Pepijn, ondanks zijn zichtbare aanpassingsmoeilijkheden, erg zijn best doet om mee te gaan met het 'geitenwollensokken gedoe' en draai het raampje omlaag. Mijn maag knort en ik vraag of hij er bezwaar tegen heeft om ons gesprek voort te zetten onder het genot van een Chinese rijsttafel. Ik ben nog niet uitgesproken of Pepijn zit al naast mij in de auto.

"Wat als ze nou niet doen wat ik wil," start Pepijn het gesprek nadat we hebben plaatsgenomen naast het grote aquarium in het restaurant. Ik vraag mij altijd af of je die vissen ook kunt bestellen, maar besluit dat er nu dringender zaken zijn om mij mee bezig te houden. Ik frons mijn wenk-

brauwen en denk terug aan mijn gesprekken met de ketenpartners van Omnia Wonen. Daar ontbrak één bedrijf dat eerst wel geselecteerd was. Het is dus mogelijk dat een bedrijf afvalt. Maar voordat ik hierover iets tegen Pepijn zeg, vraag ik hem hoe hij er zelf over denkt. "Ik moet erop kunnen vertrouwen dat ze doen wat ik zeg. Doen ze dat niet, dan moeten ze weg", vindt Pepijn. Ik zeg hem eerlijk dat ik dat wat kort door de bocht vind. "Een tweede kans binnen samenwerking is erg belangrijk", reageer ik. Pepijn laat dit even bezinken en knikt dan. "Ja, ze moeten wel de kans krijgen om het goed te maken." Dan vertel ik Pepijn over wat ik weet van Omnia Wonen. Dat ze tenminste twee partijen een gele kaart hebben gegeven. "Dat legt wel een bom onder de samenwerking", merkt Pepijn op, terwijl hij een slok neemt van zijn drankje. "Dat klopt", antwoord ik. "Het ene bedrijf heeft hierop gereageerd door alle medewerkers op training te sturen en hard te werken aan verbetering. Het andere door te ontkennen dat het niet goed ging. Wie heeft de bom onschadelijk gemaakt denk je?" vraag ik vervolgens. Pepijn rolt met zijn ogen en ik begrijp dat zijn vraag is beantwoord.

Terwijl de serveerster de lekkerste Chinese gerechten op tafel zet, vraag ik Pepijn naar de voortgang van de ketensamenwerking. Al kauwend vertelt hij enthousiast over de eerste LOMP bijeenkomsten voorafgaand aan de projecten. "Lomp?" reageer ik verschrikt. "Nee", zegt hij lachend. "Niet lomp maar LOMP. Dat staat voor Locatie Overleg Mensen en Plezier. Het is de bedoeling dat iedereen in de organisatie begrijpt dat wij hier op een andere manier werken en daarom organiseren we nu voorafgaand aan een project niet alleen een Leanplanning maar ook een LOMP bijeenkomst." "Leuk idee", complimenteer ik hem. Hij wordt een beetje rood en bekent dat een van de ketenpartners van Omnia Wonen hem dat idee heeft aangedragen. Ik complimenteer hem nogmaals omdat hij de moed heeft gehad een goed idee over te nemen. "Wat mij bijgebleven is uit het gesprek met die ketenpartner", zegt Pepijn terwijl hij een dappere poging doet om het vele eten weg te werken, "is dat de partners die voorheen concurrenten waren nu echt willen samenwerken. Ook de communicatie met onze huurders verandert." Terwijl ik probeer om de sambal heen te eten, komt er een anekdote bij mij op die ik hoorde in een van de gesprekken met Omnia Wonen. Daarin belden de schilders aan bij de woning van een huurder. Zij vroeg de schilders haar woning over te slaan, omdat zij de volgende dag haar verjaardag vierde. Dat was uiteraard geen probleem. "We komen later in de week bij u terug mevrouw", antwoordden de mannen. De volgende ochtend belden de schilders toch aan. Geërgerd wees de huurder de schilders op hun belofte van de vorige dag. De irritatie verdween echter als sneeuw voor de zon, toen de mannen haar een bos bloemen overhandigden ter ere van haar verjaardag. De vrouw bedankte hen, breed lachend. Haar verjaardag kon niet meer stuk.

"Ja, ketensamenwerken is inderdaad meer dan alleen onze samenwerking met de bouw- en onderhoudspartners en de afdeling wonen. Ook de huurdersvereniging kan een wezenlijke bijdrage leveren aan de verbetering. Wellicht kunnen we over

een paar jaar ook wel de onderaannemers van de bouwpartners betrekken in de ketensamenwerking." Maar ik stop snel als ik het verschikte gezicht van Pepijn zie. Blijkbaar ga ik weer te snel en geruststellend zeg ik tegen hem dat ik ook wel zie dat onze eerste uitdaging de Chinese rijsttafel is.

Terwijl ik met een volle maag huiswaarts keer, denk ik aan alle gesprekken met de mensen. Aan hun persoonlijke worstelingen bij het opzetten van ketensamenwerking en alle valkuilen die je op je pad tegenkomt. Een bouwpartner die het gevoel heeft dat hij zich schizofreen moet gedragen omdat de ene opdrachtgever wil samenwerken en de andere aanbesteden. De irritatie van partners die zien dat ketensamenwerking een trend is die alleen uit een dun sausje bestaat. Bedrijven die niet echt de transitie maken maar hun manier van werken wel zo verkopen. Het gevecht om te bepalen tot wanneer een opdrachtgever de fouten van een partner als leerervaring kan zien en wanneer afscheid moet worden genomen. Een woonconsulent die niet weet hoe de prijsvorming tot stand komt. Of constateert dat de bewonerswensen, efficiency of veiligheid nog niet op orde zijn, ondanks de inspanningen. De huurdersvereniging die behoefte heeft aan meer informatie. Allemaal intense verhalen uit drie jaar ketensamenwerking bij Omnia Wonen die wij nog voor onze kiezen krijgen.
Thuis aangekomen merk ik dat het weer een lange werkdag was. Het licht beneden is uit en Job ligt al in ons bed. Ik laat mijn spullen achter in de gang, sluip zachtjes naar boven en duik naast hem. Dan bedenk ik, terwijl ik het bedlampje uitknip, dat ketensamenwerken misschien heel lastig is. Maar dat het, net als in een goede relatie, een doel heeft. Je werkt prettig transparant en met plezier aan iets dat écht goed voelt en is. Wie wil dat nou niet?

Bron
Dit document is geschreven door Ir. Linda M. Cents van Talen Vastgoedonderhoud aan de hand van de verhalen van Omnia Wonen (bouwen, onderhouden en wonen) en alle ketenpartners BAM Woningbouw, Bouwbedrijf Salverda, Hegeman, Lenferink en Talen Vastgoedonderhoud. De namen en personen zijn ten behoeve van de verhaalvormen verzonnen maar wel geïnspireerd op medewerkers uit deze keten.

Inspiratie voor de methode komt uit het boek 'Storytelling handboek, Organisatieverhalen voor managers, trainers en onderzoekers van Suzanne Tesselaar en Annet Scheringa, Uitgeverij Boom te Amsterdam, tweede druk, 2009'. Storytelling is een efficiënte managementtool: een enkele metafoor drukt een organisatievisie duidelijker uit dan een droge opsomming van doelen. Een verhaal voegt elementen van de werkelijkheid samen tot een betekenisvol geheel. Elkaar verhalen vertellen, bindt individuen tot een systematisch geheel met gemeenschappelijke beelden.

Ir. Linda M. Cents

Interviews over de samenwerking

Ketensamenwerking moet verankerd zijn in de hele organisatie

Bas van Rossum is een externe adviseur die Omnia Wonen en haar partners ijverig op weg heeft geholpen in hun ketensamenwerking. "Toen ik de woningcorporatie binnenstapte trof ik een goede en beheersmatige club aan", herinnert Bas zich. "Processen waren omschreven en beleid stond op papier. Maar de woonwinkels in het land leken zelfstandige woningcorporatietjes met elk een eigen cultuur en een zelf samengesteld team van aannemers om zich heen. Ik wilde laten zien dat dit anders en beter kan."

Omnia Wonen wilde af van de contracten en mondelinge afspraken met talloze aannemers en ging op zoek naar een select aantal ketenpartners. Ze koos die aannemers waarvan ze wist dat ze goede producten leveren, maar vooral ook gericht zijn op de mens in het werk. Die vakmensen in dienst hebben, waarbij het in de genen zit om de klant centraal te stellen. Daarna faciliteerde Bas het proces van verbinden en verbeteren op directie-, middenkader en operationeel niveau. "Om de samenwerking te laten slagen, moet het gedragen worden door iedere afdeling van elke ketenpartner", aldus Bas. "Alle neuzen moeten dezelfde kant op wijzen."

Vervolgens draaide Bas een aantal pilotprojecten bij Omnia Wonen. "Zo hebben we het proces beschreven van klantvraag tot de oplevering en nazorg", licht Bas toe. "Wordt een woning onder handen genomen, dan heeft de klant slecht één contactpersoon bij Omnia Wonen en één bij de ketenpartner. De lijntjes blijven kort, er is maatwerk mogelijk en de klant voelt zich gehoord."

Onder Bas' toeziend oog zijn de nieuwe processen in kaart gebracht, beleid vastgelegd en de IT ingeregeld. "Ik kijk met een goed gevoel terug op mijn tijd bij Omnia Wonen", vertelt Bas. "Ik vond het best lastig om de organisatie na zo'n lange tijd los te laten, maar ze kunnen het nu zelf", zegt hij vol vertrouwen. "Als ze maar blijven verbinden, verbeteren en evalueren. Houd de cirkel rond."

Bas van Rossum
Initiatiefnemer
Woondialoog

"Ketenpartners spelen efficiënter, slimmer en beter in op de klantbehoefte"

Tanya Martinus, directeur van Magis, helpt bedrijven bij hun prestatieverbetering op het gebied van klantgerichtheid. Vier jaar geleden vroeg Omnia Wonen aan Tanya de implementatie van ketensamenwerking in de organisatie te begeleiden. Samen met Bas van Rossum van Woondialoog vormde zij een uitdagende sparringpartner voor de corporatie. "Als onafhankelijke adviseur, kun je kritisch zijn zonder mensen tegen de schenen te trappen. Je hebt immers geen persoonlijk belang", aldus de adviseur.

In de zoektocht van Omnia Wonen naar geschikte ketenpartners speelde Tanya ook een belangrijke rol. "Tijdens zo'n traject moet je intern en extern goed blijven communiceren", adviseert Tanya. "Ketensamenwerking slaagt alleen als er draagvlak is bij alle ketenpartners en van directieniveau tot de werkvloer. En houd altijd je doel voor ogen: de tevreden klant."

Nu de ketensamenwerking goed van de grond is gekomen, is Tanya minder frequent aanwezig bij Omnia Wonen. Wel zit zij nog het directieoverleg voor, waarbij alle partners aanwezig zijn. Dankzij haar onafhankelijkheid, kunnen de directeuren gelijkwaardige posities vervullen. De adviseur gelooft heilig in ketensamenwerking. "Er komt een moment waarop bedrijven die op de traditionele manier opereren, moeten uitleggen waarom ze niet werken in een keten in plaats van andersom", voorspelt Tanya.

Tanya Martinus
Directeur Magis

"Wij zijn de oren en ogen van Omnia Wonen"

Jan Visser werkt al jaren als woonadviseur bij Omnia Wonen. In Amersfoort runde hij de woonwinkel en had een eigen keten aan partners om zich heen verzameld. Zo wist hij precies wie hij voor welke klus kon bellen. Nu slechts vijf ketenpartners al het werk van Omnia Wonen uitvoeren, moest Jan afscheid nemen van de veelal lokale (onder)aannemers. "Ik was verwend", geeft Jan toe. "Ik kon lezen en schrijven met mijn aannemers en de lijnen waren lekker kort." Het zorgelijke voorgevoel van Jan leek te worden bevestigd toen tijdens de eerste klus van Hegeman in Amersfoort ook alles wat maar fout kon gaan, fout ging. "Het was één groot leermoment", herinnert Jan zich. "Slechter dan dit, kon het nooit weer gaan." Zijn voorspelling is uitgekomen, want nu verloopt de samenwerking met Hegeman prettig en soepel.

In Arnhem draagt Marco de Ruyter twee dagen per week een andere pet. In dienst bij Hegeman, komt hij als vakman bij de klanten van Omnia Wonen over de vloer. "Ik voel me een Omniaan", zegt Marco.

"Ik vind het fijn om mijn eigen wijkjes te hebben in Arnhem. De huurders leren mij kennen en spreken mij regelmatig aan. Dat maakt mijn werk extra leuk." Het werk van Marco houdt echter niet op bij het uitvoeren van reparaties. Net zoals Jan is hij een antenne voor Omnia Wonen. "Als ik andere problemen signaleer in de woning of in de wijk waar Omnia Wonen wat mee moet of kan, dan geef ik dat zeker door aan de corporatie."

Jan Visser
Woonadviseur Omnia Wonen

Marco de Ruyter
Vakman Hegeman Bouwpartners BV

Op het juiste moment voldoende euro's in het juiste project

Begin 2013 verscheen een boekje op de markt over Resultaatgericht Samenwerken. De ketenpartners die nu alweer drie jaar gezamenlijk optrekken, willen de handvatten die het boekje biedt, toepassen in de keten. "Samenwerken deden we natuurlijk al", vertelt Pascal Bongaards, toezichthouder bouw bij Omnia Wonen. "Nu kijken we hoe dit nog meer resultaatgericht kan." "Vroeger beoordeelde de opdrachtgever of de aannemer het raam op de juiste plek had geplaatst en of de kleur groen ook echt groen was", vult Frans Kaart, vestigingsdirecteur bij Talen Vastgoedonderhoud, aan. "Met Resultaatgericht Samenwerken kijken we veel meer naar de lange termijn. Het werk moet niet alleen goed zijn bij oplevering, maar vervolgens ook de hele cyclus probleemloos doorstaan."

De aannemer geeft aan hoe lang een cyclus is en draagt gedurende die periode ook de verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk. Op deze manier komt Omnia Wonen niet voor onaangename verrassingen te staan. En de aannemer heeft de garantie dat hij na die periode de klus weer mag uitvoeren. Hiermee zijn de kwaliteit van het werk en de continuïteit van het aannemersbedrijf gewaarborgd. "Dit vraagt transparantie van elkaar", vertelt Frans. "De opdrachtgever moet geen verborgen verbreken verzwijgen en wij een eerlijke berekening afgeven. Vertrouwen is de basis. Maar omdat dat in de afgelopen drie jaar niet is geschaad, ga ik moeiteloos deze verdergaande vorm van samenwerking aan."

Pascal Bongaards
Toezichthouder Bouw Omnia Wonen

Frans Kaart
Vestigingsdirecteur Talen Vastgoedonderhoud

Michel Vaatstra
Toezichthouder Bouw Omnia Wonen

Dennis Vastenburg
Projectleider Schilders, Afbouw en Vastgoedonderhoudsbedrijf Lenferink

Moeilijke gesprekken gaan makkelijker

Dennis Vastenburg werkte nog geen week bij Bouw- en aannemingsbedrijf Lenferink, toen hij de sessie van Transpirit bij Omnia Wonen meemaakte. "Ik wist niet wat mij overkwam", herinnert de projectleider zich de vuurdoop. "Ik dacht dat ik genoeg kennis en ervaring had vergaard om me staande te houden in de branche. Dit ging een heel andere kant op. Niet het werk stond op de eerste plaats, maar de identiteit van de organisatie en hoe zij omgaat met haar werknemers waren veel belangrijker." Drie jaar later zit ketensamenwerking in het DNA van Dennis en werkt hij liever op deze dan op de traditionele manier.

Michel Vaatstra onderschrijft het plezier van opereren in een keten. "Ik werk veelal met dezelfde mensen en ik ga met Dennis om als met een collega. We vangen elkaar niet op fouten, maar zoeken naar verbeteringen", vertelt de toezichthouder bouw van Omnia Wonen. "Klopt", bevestigt Dennis. "Het Zwaard van Damocles hangt niet constant boven mijn hoofd. Gaat er iets mis, dan krijg ik een tweede kans." Betekent niet dat de mannen achterover kunnen leunen. "Samen met de vakmannen zijn we continue op zoek naar mogelijkheden die het werk nog prettiger en efficiënter maken. Uiteindelijk plukt de klant hiervan de vruchten."

Van te-doen naar ta-daaaaa

Voordat Omnia Wonen Bouwbedrijf Salverda BV selecteerde als ketenpartner, deelden de twee organisaties al een jarenlange geschiedenis. "We wisten dat we goed konden samenwerken", vertelt René Bosch, projectleider bij Salverda, "maar wilden dit graag intensiveren." Jenneke Lodewijk was als coördinator wonen bij Omnia Wonen nauw betrokken bij de selectie. "Veel aannemers kunnen uitstekend een woning onderhouden of renoveren. Wij zochten juist die organisaties die naast een goed product vooral de mens in het werk zien. Die hun vakmensen volop eigen verantwoordelijkheid geven zodat zij met veel meer plezier werken bij en voor onze klant", aldus Jenneke.

Salverda heeft bewezen dat zij dit kan. De sessie die zij met haar middenkader bij Omnia Wonen beleefde, herhaalde zij in haar eigen organisatie. Daar kreeg iedereen een rode neus op. "Het zag er komisch uit", herinnert René zich. "En omdat we toch al om elkaar lachten, hoefden we ons niet te schamen voor wat we zeiden. Gekker dan de rode neuzen, kon het simpelweg niet zijn."

René en Jenneke maken deel uit van de werkgroep Preferred suppliers. "We gaan nu een stap verder", licht Jenneke toe. "Wij zijn zo tevreden over de ketensamenwerking met onze aannemers, dat we die willen uitbreiden met de onderaannemers. Daarin gaan wij met elkaar een selectie maken." "De onderaannemers zitten nu in dezelfde positie als wij drie jaar geleden zaten", vertelt René. "Zij moeten laten zien dat zij graag ketenpartner willen én kunnen zijn." "Precies", beaamt Jenneke. "We kiezen de partners die niet alleen zeggen maar ook doen."

Jenneke van Dijk
Coördinator Wonen Omnia Wonen

René Bosch
Projectleider Bouwbedrijf Salverda BV

Ben van de Brink
Projectleider Omnia Wonen

André Besamusca
Technisch begeleider
Omnia Wonen

"Vroeger probeerde de aannemer je altijd een poot uit te draaien"

Toen Ben van de Brink en André Besamusca hoorden dat hun werkgever koos voor ketensamenwerking, zonk de moed hen in de schoenen. "De aannemers pakken ons werk af", was de eerste gedachte van Ben, projectleider bij Omnia Wonen. "Dat gaat nooit goed", voorspelde zijn collega André. Drie jaar later praten de mannen een stuk positiever over hun ketenpartners.

"Ik vond het lastig om aannemers te vertrouwen", legt Ben uit. De projectleider werkt al jarenlang in de corporatiesector en deze uitspraak is grotendeels gebaseerd op ervaring.

"Nu zie ik dat wantrouwen destructief werkt. Vertrouw erop dat iedereen eerlijk opereert in de keten. Durf jezelf een spiegel voor te houden en sta open voor de ideeën van een ander. Zorg dat je elkaars belangen kent en spreek elkaar aan op houding en gedrag. Daar heeft uiteindelijk iedereen, en niet in de laatste plaats de klant, het meeste baat bij."

André knikt instemmend. "Je moet eerst investeren in de relatie. Dat kost tijd. Je leert te tellen tot tien en soms zelfs tot twintig. Maar ik heb nu een vast team ketenpartners om mij heen verzameld dat mij flink wat werk uit handen neemt." De afspraken met de ketenpartners kunnen scherper, vinden de heren. "Als wij nog duidelijker omschrijven wat wij verwachten, dan zal de samenwerking nog soepeler verlopen", denkt Ben. Een goed voorstel dat een plekje verdient op de verbeterpuntenlijst.

De integrale kostprijs per project kan omlaag

Ketenpartners kennen elkaars belangen. Als je daar rekening mee houdt, dan creëer je samen een win-winsituatie. Projectleiders Joost Jalink van BAM Woningbouw en Richard Winters van Omnia Wonen maken deel uit van de werkgroep 'anders calculeren'. "Voorheen hanteerden we in een begroting een kostprijs waarover opslag over opslag was geheven voor risico's en voorbereidingskosten. Met de werkgroep kijken we of dit ook anders kan. We willen de kale kostprijs boven tafel zien te krijgen en opslagen en risico's afzonderlijk calculeren", vertelt Joost.

Openheid geven in financiën klinkt spannend. "Dat is het ook", beaamt Richard. "Maar niet als je als ketenpartners transparant durft te zijn.

Samen werk je aan een heldere en eerlijke begroting. Het geld dat je daarmee bespaart, kun je weer in het onderhoud van de woningen stoppen. Dit betekent dat wij veel meer met onze euro's kunnen doen voor onze klanten." "Op deze manier leveren wij wel een stukje van onze winst in", vult Joost aan. "Maar wij treffen minder risico's op ons pad. En omdat wij als ketenpartners al het onderhoud uitvoeren, komt het geld uiteindelijk toch onze kant op."

Joost Jalink
Projectleider BAM Woningbouw

Richard Winters
Projectleider Omnia Wonen

Ab van Dijk
Voorzitter Bewoners Advies Groep

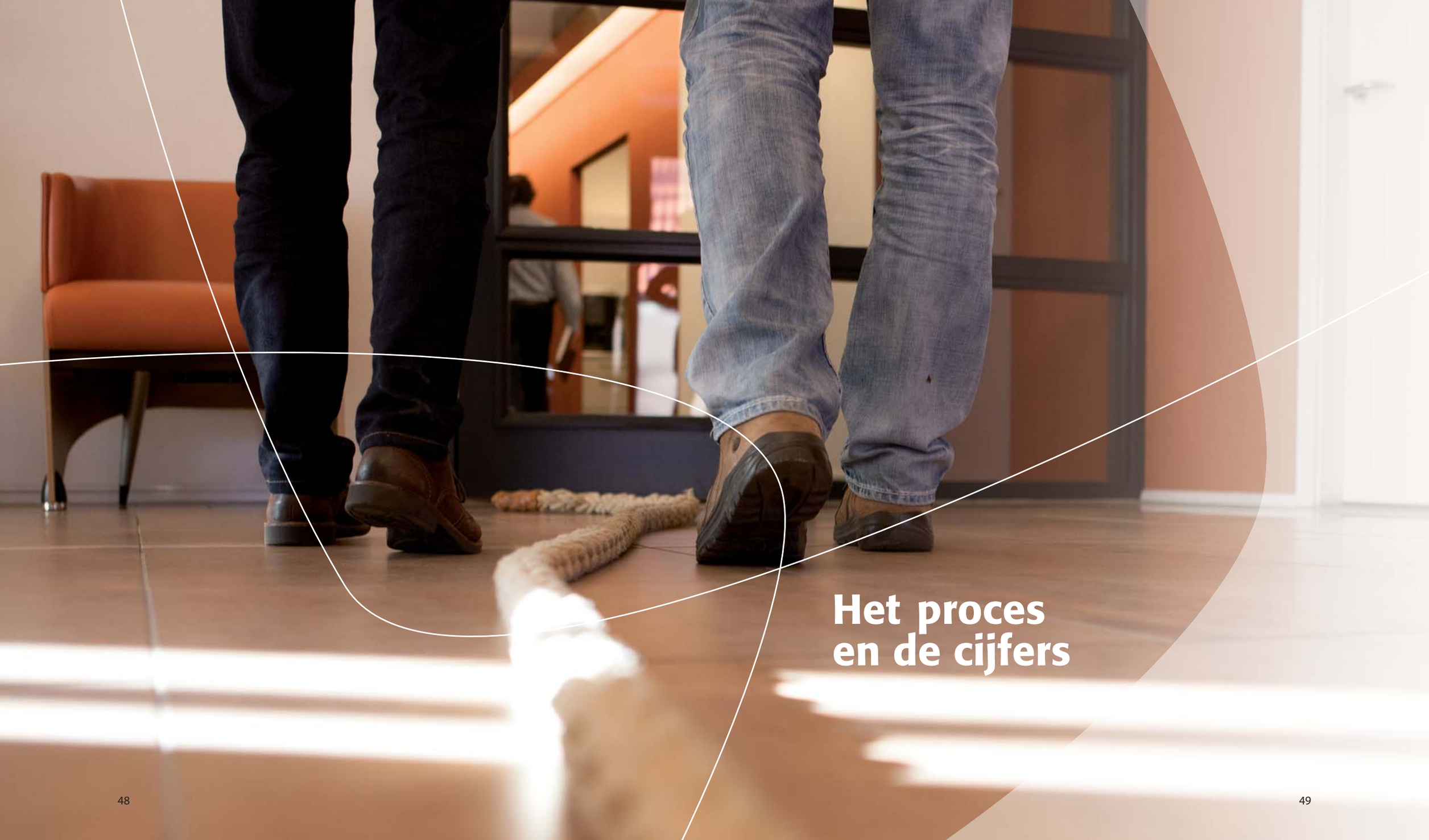
"Of je nu iemand van Omnia Wonen over de vloer had, of van Hegeman, iedereen was vriendelijk en behulpzaam"

Eén van de klussen waarbij Omnia Wonen intensief samenwerkte met ketenpartner Hegeman, was de renovatie van 88 woningen in Nunspeet. Zowel de woningcorporatie als de aannemer kijkt terug op een geslaagde coproductie. Maar, wat nog veel belangrijker is, hoe heeft de bewoner dit ervaren?

Ab van Dijk was tijdens de renovatie de voorzitter van de Bewoners Advies Groep. Hij woont al 21 jaar in de wijk, is realistisch maar kritisch en daarom dé buurman die de belangen van alle omwonenden uitstekend kan behartigen. "De werkzaamheden waren goed op elkaar afgestemd en het onderhoud werd uitstekend en in rap tempo uitgevoerd", aldus de voorzitter.

"Steeds eenzelfde groepje vaklieden van Hegeman was in de woning bezig. Af en toe werd de hulp van een onderaannemer ingeroepen, bijvoorbeeld van een elektricien, maar ze waren allemaal even vriendelijk en netjes."

Dat niet alleen meneer Van Dijk vol lof is, maar alle huurders erg tevreden zijn over de renovatie en de uitvoerders, blijkt uit de attentie die alle vaklieden kregen. "Wij zijn langs de huizen gegaan en bijna alle bewoners doneerden een bedrag. Daarvan stelden wij smulpakketten samen die wij de vakmannen overhandigden tijdens het opleveringsfeest. Daar waren ze wel even stil van."



Het proces en de cijfers

Ir. M.C.A. (Mark) Drost
Procesmanager Bouwen
en Onderhouden
Omnia Wonen

De basis; Samenwerken begint bij jezelf

Samenwerken in de vastgoedsector is geen sinecure; alle neuzen moeten dezelfde kant op wijzen en elke schakel in de keten moet hetzelfde doel najagen. We willen immers allemaal dat de klant het beste resultaat ontvangt tegen een goede prijs. Dit bereik je door elkaar de ruimte te geven en te profiteren van elkaars expertise.

Ik geloof oprecht dat je alle doelen kunt behalen als iedereen in de keten een open, transparante en klant- en resultaatgerichte houding bezit, inzet en uitstraalt. Een systeem, regels en voorschriften kun je in korte tijd realiseren. Maar daarmee ben je er nog niet. De kern zit in de intrinsieke motivatie van de medewerkers; de wil om met de hele keten iets goeds neer te zetten voor de klant.

Het ontwikkelen van deze intrinsieke wil en houding vraagt tijd, energie en doorzettingsvermogen. Binnen de onderhoudsorganisatie van Omnia Wonen werken wij daar jaren keihard aan. Dat begint nu zijn vruchten af te werpen. Iedere medewerker, van directeur tot administratief medewerker en van vakman tot manager, staat open voor vernieuwing en verbetering met als één doel: de klant.

Dit boekje presenteert de resultaten van een prille maar intensieve partnerschap tussen Omnia Wonen en haar ketenpartners. Op pagina 51 ziet u het hele proces weergegeven in een tijdlijn. Op de pagina's daarna vindt u het proces vertaald in cijfers en informatie over het kwaliteitsdashboard. Met deze kwaliteitsmeter monitoren wij continue de uitkomsten en pakken de verbeterpunten adequaat en met enthousiasme op. Want natuurlijk, het kan altijd beter. Wij zijn erg trots op dat wat wij nu al met elkaar hebben bereikt!
Maar dit proces is niet eindig. Wij blijven elkaar prikkelen en elke dag op zoek naar optimalisatie. Investeer daarom in jezelf en elkaar, samen bereik je meer!

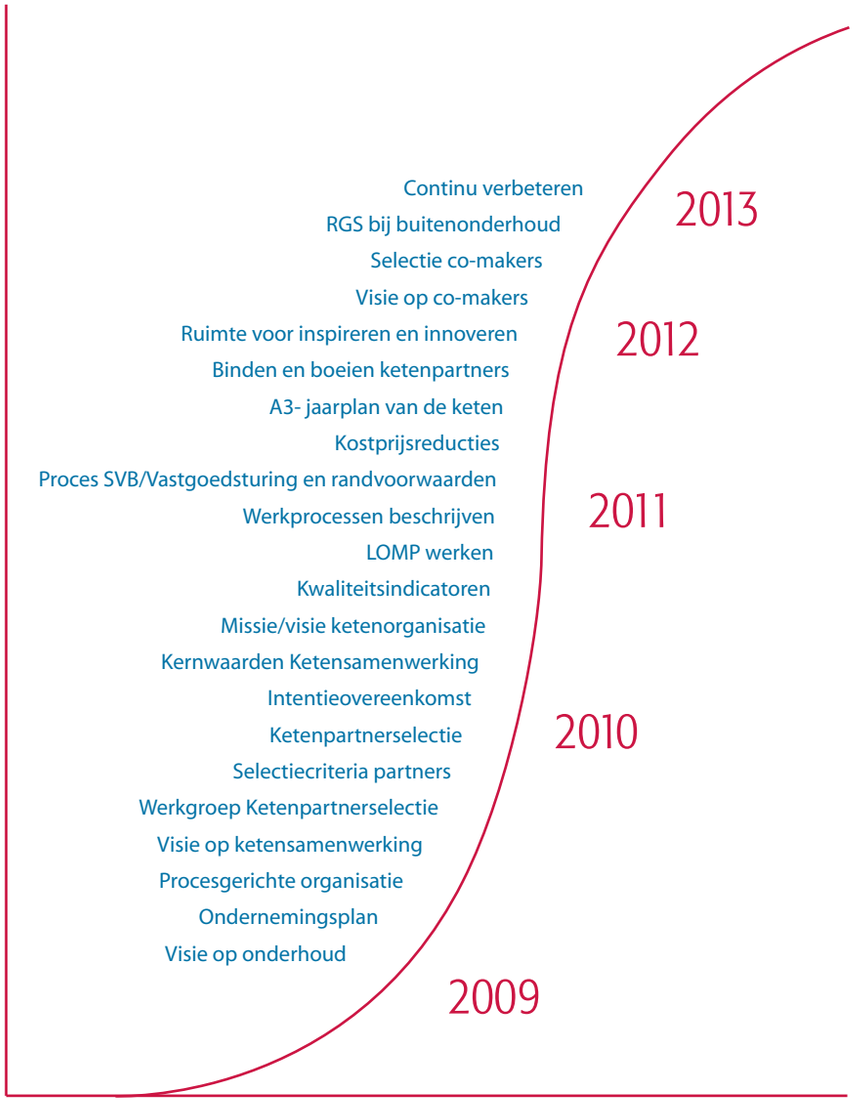
De totstandkoming van de samenwerking

In 2008 ontstond bij Omnia Wonen sterk de behoefte om het onderhoud meer richting te geven. Hiervoor werd eerst de Visie op Onderhoud geschreven. Na accordering in het MT en het meenemen van de RVC hierin, werd de basis gelegd voor de huidige vorm van samenwerking met het bedrijfsleven in het onderhoud.

Deze visie op samenwerking en organisatie was ook van invloed op het Ondernemingsplan dat werd geschreven voor de periode 2010 -2014. Er werd gesproken over een intensievere samenwerking met partners op een meer sociale en transparante manier. Dit betekende een heel andere manier van denken en doen. Alle medewerkers namen deel aan de bijeenkomsten met Transpirit. Een organisatie die hielp bij het open en transparant samenwerken met elkaar. Tijdens de soms heftige sessies werd aandachtig ingezoomd op de persoonlijke ontwikkeling en op die van het team. De neuzen draaiden geleidelijk aan dezelfde kant op en de organisatie bereidde zich voor op een heel andere werkwijze.

De medewerkers van Omnia Wonen waren voorbereid op een meer intensieve en transparante manier van samenwerken met de vastgoedpartners. Om dit succesvol te kunnen doen, moet elke schakel in de keten hetzelfde doel nastreven: het beste product voor de klant tegen een redelijke prijs. Dit werd genoteerd in de Visie op ketensamenwerking. De zoektocht naar geschikte partners kon beginnen.

De Werkgroep Ketenpartnerselectie, die werd gevormd door medewerkers uit alle lagen van de organisatie van Omnia Wonen en een afvaardiging van de huurdersorganisatie, stelde de Selectiecriteria van de partners vast. Er werd vooral gekeken naar 'zachte' waarden zoals maatschappelijke verantwoord ondernemen en een sociaal personeelsbeleid. Na een intensieve Ketenpartnerselectie tekende Omnia Wonen met zes vastgoedpartners de Intentieovereenkomst.



Ook de directies en het middenkader van de ketenpartners moesten eraan geloven: tijdens de bijeenkomsten met Transpirit mochten zij hun ambities en twijfels op tafel liggen. Spannend, je zat immers met de concurrent aan tafel, onwennig, je mocht zeggen wat je dacht, maar bovenal leerzaam. De basis voor een vruchtbare samenwerking was gelegd.

De zes directies bespraken met elkaar de Kernwaarden. Vervolgens formuleerden zij de Missie en visie van de ketenorganisatie en koppelden daaraan de Kwaliteitsindicatoren. Directies en middenkader geloofden inmiddels heilig in de ketensamenwerking; de tijd was aangebroken om de vakmannen te betrekken bij de nieuwe manier van werken. Zij mochten voortaan LOMP zijn!

De specialisten van de werkvloer kenden hun vak, daar twijfelden wij niet aan. Maar wij wilden ook dat zij fluitend naar hun werk zouden gaan, netjes werkten en vooral zouden luisteren en overleggen met de klant. In plaats van daarvoor regels op te stellen, konden zij LOMP optreden bij hun klanten; meer bewust worden van de Locatie, Omgeving, Mens en met Plezier. Na een gezamenlijke aftrap, introduceerden de vastgoedpartners het LOMP-werken in de eigen organisaties.

De ketenpartners Beschreven de werkprocessen en schaafden deze continue bij. Learning on the job. Verder keken zij hoe zij efficiënter konden werken. De Kostprijsreducties zijn daarvan een goed voorbeeld. De partners introduceerden een onderhoudsnorm en stelden daarvoor jaarlijks de eenheidsprijzen vast. De directies ontwierpen een gewaagd A3-jaarplan van de Keten. De genoemde doelen, missie, visie en middelen resulteerden in maar liefst 60 actiepunten. Dit bleek te ambitieus; tweederde werd behaald. Het was een lerend proces en het plan verbeterde elk jaar.

Omnia Wonen wilde haar Ketenpartners blijven binden en boeien. Namen wij bij hen een kijkje in de keuken, dan zagen wij dat zij hetzelfde deden met hun eigen medewerkers. Er was volop Ruimte voor inspireren en innoveren. Toen de nieuwe manier van werken was ingebed in de eigen organisatie, wilden de vastgoedpartners het ook doorzetten naar hun ketenpartners. In de Visie op co-makers werd genoteerd aan welke criteria bijvoorbeeld hun installateurs, asbestsaneerders en dakdekkers moesten voldoen. Vervolgens vond de Selectie van co-makers plaats.

De samenwerking met één van de ketenpartners belandde in stormachtig weer. Na vele overleggen en gesprekken besloten we de samenwerking af te breken. Voor zowel Omnia Wonen als de deelnemende bedrijven voelde dit als een fikse nederlaag en zij trokken hieruit hun lessen.

Na zes intensieve jaren werken Omnia Wonen en haar partners samen op een manier die zoveel meer energie geeft. Wij zijn trots op de medewerkers die zich daarvoor hebben ingezet! Dit betekent echter niet dat we achterover gaan leunen. We stelden het Proces voor het Strategisch Voorraad Beheer vast, bogen ons over de Vastgoedsturing en randvoorwaarden en stuurden aan op een Resultaat Gericht Samenwerken Vastgoed Onderhoud bij buitenonderhoud.

Klaar nu? Zeker niet! We blijven met elkaar Continu verbeteren. Altijd op zoek naar hoe het beter en prettiger kan. Niet alleen voor de ketenpartners, maar ook voor de medewerkers en vooral voor de klant!

Dashboard Ketensamenwerking
de prestaties in één oogopslag zichtbaar

Omnia Wonen ontwikkelde een dashboard dat de prestaties van de samenwerking meet. In één oogopslag kunnen de woningcorporatie en haar ketenpartners zien hoe de samenwerking verloopt. Het is mogelijk om op projectniveau in te zoomen en analyses te maken die de cijfers in het dashboard toelichten.

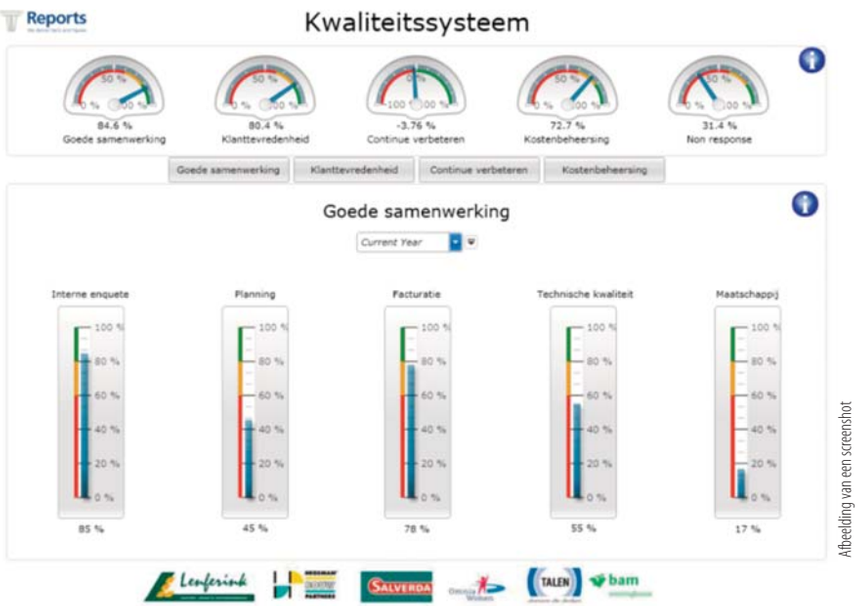
Er is twee jaar gewerkt aan het dashboard. In die periode stelde Omnia Wonen samen met haar ketenpartners de kritische prestatie indicatoren vast. Het dashboard geeft de actuele stand weer van vier thema's.

1. Samenwerking
De deelnemers vullen vragenlijsten in en beoordelen daarmee de samenwerking. Daarnaast wordt gekeken of de werkzaamheden volgens planning zijn uitgevoerd en facturen op tijd zijn verstuurd. Verder laat de monitor zien of de technische kwaliteit voldoet aan de norm en of er voldoende vakmannen met een achterstand op de arbeidsmarkt een kans hebben gekregen zich te bewijzen bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

2. Klanttevredenheid
Digitale enquêtes meten de klanttevredenheid. Het dashboard verwerkt direct de resultaten en toont de klanttevredenheid op dat moment.

3. Continu verbeteren
De meter laat zien hoe de samenwerking op dat moment verloopt en hoe die een jaar geleden werd beoordeeld.

4. Kostenbeheersing
Op het dashboard staat hoeveel projecten er binnen het budget worden gerealiseerd.



Afbeelding van een screenshot

Normen
- De opdrachtgever ontvangt de factuur uiterlijk vier weken nadat de werkzaamheden zijn afgerond.
- Met cijfers van 1 tot 10 beoordelen de partners de diverse onderdelen van de samenwerking.
- Maximaal vijf opleverpunten bij binnenonderhoud.
- Opleverpunten binnenonderhoud worden binnen vijf dagen opgelost.
- Maximaal vijf opleverpunten bij buitenonderhoud.
- Opleverpunten buitenonderhoud zijn binnen tien dagen opgelost.
- De kosten van een project overschrijden niet het budget.
- Klanten beoordelen de kwaliteit en de dienstverlening met cijfers van 1 tot 10.

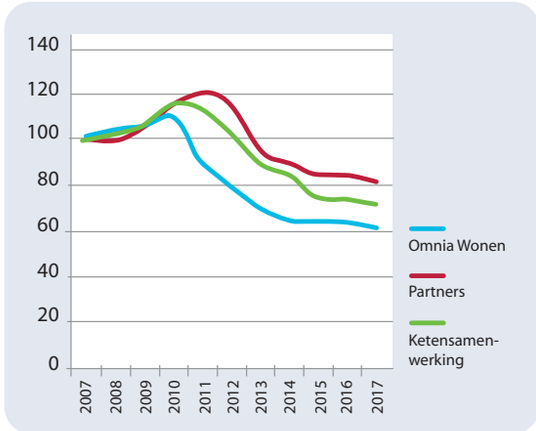
De balans van de samenwerking

Wat levert het nu op, dit is een veel gestelde vraag die niet zo gemakkelijk te beantwoorden is. Belangrijk is uit welk gezichtspunt zou het iets moeten opleveren. Financieel, organisatie of individueel. Er wordt vaak gevraagd naar het bewijs dat samenwerken in het situatie waarover u in het boekje heeft gelezen beter zou zijn dan een zogenaamde traditionele wijze van samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Laten we zeggen dat er situaties bestaan waarin de een of andere vorm de gewenste resultaten oplevert. Wij zijn ervan overtuigd dat de samenwerking waarover verteld wordt in dit boekje, het beste is voor de onderhoudsorganisatie van Omnia Wonen.

Kosten voor de baat

Om een betere samenwerking tot stand te brengen hebben alle partijen onderkent dat dit pas kan als het individu binnen de samenwerkende partijen in staat is dit op een onafhankelijk wijze te doen. Geen verborgen agenda's of andere beperkende houdingen. Hiervoor is dus ontwikkeling nodig van het individu en het ontwikkelingen van het functioneren van de verschillende groepen. Dit is te zien als een investering in de toekomst die eigenlijk ook verder reikt dan de samenwerking op de korte termijn.

Op een zuivere manier de kosten en opbrengsten van de diverse partijen toerekenen aan de samenwerking en deze cijfers eenduidig samenvoegen is lastig. Dit komt omdat de partijen divers van omvang en bedrijfsvoering zijn. We hebben ons daarom gericht op de trends en ontwikkelingen die te zien is bij iedere deelnemer.



Op basis van de cijfers van alle deelnemende partijen is de volgende grafiek samengesteld waarbij de bedrijfskosten vanaf het jaar 2007 zijn weergegeven. In de grafiek is de uitgangssituatie in de traditionele wijze op 100 gezet. De investeringsperiode is bij alle partijen in de grafiek duidelijk af te lezen. Hier moet u denken aan kosten van individuele coaching en die van groepen. Daarnaast is er in deze periode meer overleg gevoerd op alle niveaus. Ook de kosten van de ontwikkeling van het dashboard en andere ondersteunende software zijn hier meegenomen. Daarna zijn kosten besparingen gerealiseerd in vermindering van faalkosten, vermindering van personele bezetting, minder ziekteverzuim etc.

Bij de analyse van de interne kosten is duidelijk zichtbaar geworden, dat er ook een verschuiving in kosten, van opdrachtgever naar opdrachtnemers/partners, plaats vindt. Dit manifesteert zich met name in de eerste jaren van de samenwerking. Er zijn dus ook enkele jaren van samenwerking nodig om deze investering terug te kunnen verdienen. Dit is eigenlijke een vreemde gedachte als je uitgaat van het met plezier met elkaar willen werken. In feite is het een investering in kwaliteit voor de hele onderhoudsorganisatie en alle partijen afzonderlijk. Hieronder zijn nog enkele cijfers weergegeven die de ontwikkeling van de onderhoudsorganisatie bij Omnia Wonen weergeeft.

	2008	2012	prognose 2013
Klanttevredenheid over werkzaamheden in woning (afgerond cijfer)	7	8	8
Klanttevredenheid over resultaat werkzaamheden (afgerond cijfer)	7	8	8
Onderhoudskosten totaal (afgerond cijfer in euro's)	18 mln.	14,5 mln.	8,7 mln.
Onderhoudskosten per woning (afgerond cijfer in euro's)	2.500,-	1.900,-	1.160,-
Fte's direct gekoppeld aan onderhoud*	14	11	11
Advieskosten (afgerond cijfer in euro's)	300.000	250.000	150.000
Extra fte voor uitrol ketensamenwerking binnen eigen bedrijf	1,5	1	0
Besparing in fte op acquisitiekosten	-	0,2	0,25
Verkorten van de voorbereidingstijd van een project door te werken met vaste teams	-	1 week	2 weken/ /per project
Inzet Preferred suppliers: verlaging kostprijs, betere garanties, minder faalkosten	-	-/- 1%	-/- 2%
Innovatieversnelling door dele van kennis en creativiteit	-	-	Half jaar
Ziekteverzuim	-	-/- 1%	-/- 2%

* Projectleiders, toezichthouders, technisch medewerkers, projectadministratie

Doorgevoerde veranderingen:

- Procesgestuurde organisatie binnen Omnia Wonen
- Invoering ketensamenwerking
- Invoering onderhoudsnorm (€ 1.160,-) per woning

Investering in de toekomst

Voor een optimale ketensamenwerking is de wil om, en het vermogen tot goed samen werken cruciaal. Ketensamenwerking zou eigenlijk niet de reden moeten zijn om trajecten in te gaan om de kwaliteit van samenwerking te verbeteren. Het is een aardige hefboom, maar meer ook niet.

Regelmatig komt de opmerking langs dat de medewerkers van bedrijven zich in verschillende stijlen moeten verhouden met hun klanten. Natuurlijk is dat zo. Dat maakt het dus nog belangrijker dat binnen de bedrijven mensen op excellente wijze met elkaar samenwerken waarbij communiceren naast de inhoud belangrijk is. Medewerkers die zich vrij bewegen en hun creativiteit kunnen aanwenden, met gereedschap hoe zij bij zich zelf kunnen blijven en in verbinding staan met hun klant, zijn essentieel.

Een bedrijf/organisatie die zijn medewerkers weet te motiveren en de ruimte geeft zal de toekomst beter aan kunnen. Kwaliteit van geleverde producten en de kwaliteit van de samenwerking staan nu eenmaal met elkaar in verbinding. De vraag of nu het ene duurder is dan het andere is niet het hoogste belang, het gaat om de juiste kwaliteit en welzijn tegen de juiste prijs.

NAWOORD

Gerard van de Ven

Vertrouwen is het kernwoord

Gerard van de Ven, directeur-bestuurder van Omnia Wonen, is vanaf het prille begin voorstander geweest van de ketensamenwerking. "In de sector maar ook in de gesprekken binnen onze organisatie kwam het onderwerp samenwerking steeds vaker op tafel", herinnert Gerard van de Ven zich. Het idee datgene te doen waar je goed in bent en aan anderen overlaten waar zij goed in zijn, was onderwerp van gesprek. "Wij waren gewend dat de corporatie voorschrijft en daarbij zelf het wiel uitvindt. Vervolgens probeert het bedrijfsleven te voldoen aan de voorgeschreven projectbeschrijving. Beter is het te weten wat de corporatie beoogt. Vervolgens moet de bouwer daarop inspelen, kijkend vanuit het perspectief van de vrager."

In het bedrijfsleven buiten de bouw vond nauwe samenwerking al veelvuldig plaats tussen de diverse actoren in het productieproces. Daarmee reduceerden zij de kosten. Wat lukte in het bedrijfsleven, zou toch ook succesvol kunnen zijn in corporatieland? veronderstelden Van de Ven en zijn collega's. "Wij willen onze woningen goed onderhouden met zo min mogelijk kosten. Daar zou de bouwer een antwoord op moeten geven. Als we dat van de grond krijgen, slaan we twee vliegen in één klap. De corporatie krijgt een goed product voor een goede prijs en de bouwer kan rekenen op een vaste omzet. Bovendien werkt het veel plezieriger, omdat we niet met elkaar de strijd aangaan om een goed resultaat te halen. We zoeken juist met elkaar naar de beste oplossing", legt de directeur uit.

De samenwerking met de markt ontwikkelde zich de afgelopen jaren binnen Omnia Wonen. Dit ging met vallen en opstaan. Van de Ven: "Het vraagt in feite om een cultuurverandering bij beide partijen. We moeten elkaar niet meer te slim af willen zijn, maar de ander juist helpen in zijn werk. Dat vraagt om onderling vertrouwen en openheid over elkaars werkwijze." Dit kost tijd en lukt pas na veelvuldig overleg en een flinke dosis veranderingsbereidheid, zo ervaarde Van de Ven. "Het proces ging moeilijker dan ik dacht," aldus de directeur, "bij de bouwpartners maar zeker ook bij Omnia Wonen."

Ketensamenwerking en vertrouwen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. "De bouwsector moet de samenwerking niet zien als slechts het veiligstellen van een stuk bouwproductie", waarschuwt Van de Ven. "Zij moeten de corporatie vooral als partner bijstaan in het onderhouden van het bezit of het bouwen van een complex. En natuurlijk moet je wel iets met elkaar hebben, want uiteindelijk blijft het altijd mensenwerk."

Het raamwerk van de samenwerking staat als een huis. Het kan nu uitgebouwd en toekomstbestendig gemaakt worden. "De behoefte aan kostenbeheersing in de corporatiesector zal het proces van samenwerking alleen maar versnellen", voorspelt Van de Ven. "Kostenbesparing en de voorspelbaarheid van kosten in de tijd zijn voor de corporatie steeds belangrijker. In de bouwsector neemt de behoefte aan een constante werklast toe. En aan beide zijden is nog steeds teveel verspilling, daar ligt de uitdaging. De bouwpartner moet de corporatie nog meer ontzorgen. De corporatie op haar beurt moet leren heldere vragen te stellen en continue de resultaten meten."

Gerard van de Ven
directeur-bestuurder Omnia Wonen

Tops

- Er vindt veel kennisoverdracht plaats en alle partners in de keten zijn als onafhankelijke organisaties zelf ook doorontwikkelt.
- Het vertrouwen, de gelijkwaardigheid en transparantie nemen toe.
- Het werkplezier neemt toe.
- De continuïteit is een meerwaarde voor het bedrijfsleven.
- De voorbereidingstijd is korter, de jaarplanning verbetert en er is meer continuïteit in de tijd.
- De kaders en het instrumentarium zijn gezamenlijk ontwikkeld.
- De klanttevredenheid neemt toe.
- Er wordt meer gedaan met minder.
- Kennis en kunde van het bedrijfsleven worden beter benut.
- Het uitvoeringstraject verloopt soepeler.
- De betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel zijn toegenomen, van werkvloer tot directie.
- De hele keten stelt zich ontspannen en constructief op bij de zoektocht naar een betere prijs-kwaliteitverhouding.
- De lijnen zijn korter en besluiten worden sneller genomen.
- Partners weten elkaar makkelijk en snel te vinden.
- Medewerkers vragen advies aan elkaar en durven minder eenvoudige zaken bespreekbaar te maken.

Tips

- Vanuit het management initiëren, stimuleren en faciliteren.
- Leer eenieder die deel uitmaakt van de onderhoudsorganisatie goed kennen, ook op persoonlijk niveau.
- Benader alles vanuit de klant, niet vanuit het aanbod.
- Zorg voor ambassadeurs die collega's enthousiasmeren.
- Alle partners dienen bereid zijn tot voorinvestering.
- Uitgangspunten zijn een langdurige samenwerking en continuïteit.
- Plan, do, check en act.
- Durf elkaar aan te spreken. Evalueer en corrigeer gezamenlijk zodat je samen groeit.
- Blijf helder en duidelijk in complexvisies.
- Stel persoonlijk contact boven systeem contact.
- Durf beslissingen te nemen.
- Vraag van iedereen een proactieve houding.
- Ken elkaars 'knelpunten' en 'belangen'.
- Stimuleer en ondersteun de ontwikkeling van (andere) competenties op de werkvloer.
- Durf fouten te maken.
- Ontwikkel marktconforme eenheidsprijzen op basis van globale werkomschrijvingen.
- Sta open voor elkaar kennis en maak er gebruik van.
- Als je iets doet voor de eerste keer, doe het dan morgen weer en blijf het doen. Oefening baart kunst.

Voel je thuis!

Onze ketenpartners:

bam woningbouw

HEGEMAN® BOUW PARTNERS

Lenferink SCHILDERS- AFBOUW EN VASTGOEDONDERHOUD

SALVERDA

TALEN doeners die denken

Omnia Wonen

Scheepssingel 12

Postadres Postbus 418, 3840 AK Harderwijk

Telefoon 0341 27 87 00

Internet www.omniawonen.nl