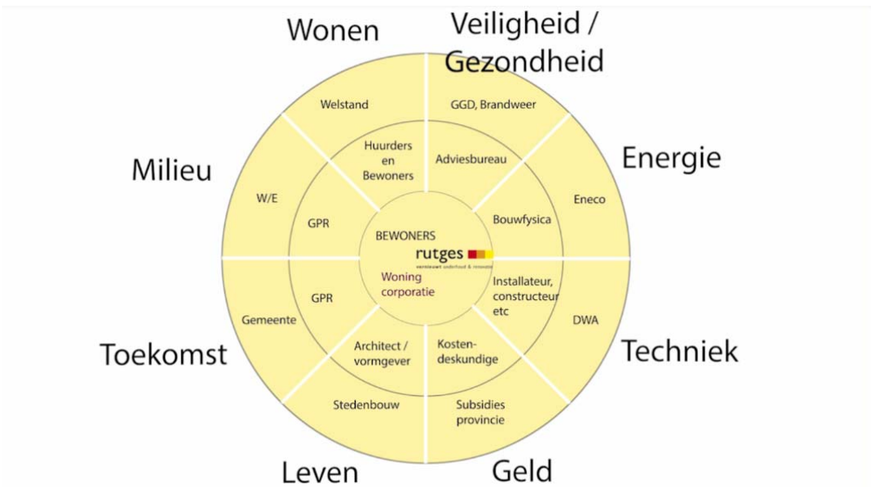
04

Tijdbesparing ketensamenwerking

rutges
vernieuwt onderhoud & renovatie

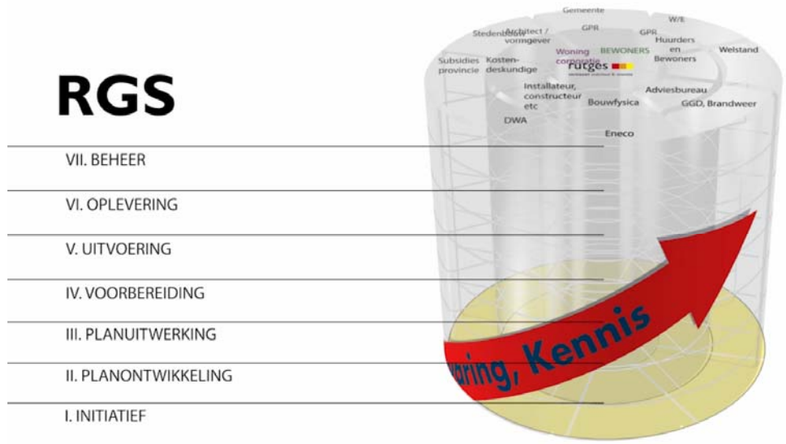
04.A Organisatie volgens de KiB methodiek

Voor een planontwikkeling volgens de KiB methodiek werkt Rutges Vernieuwt met de woning-corporatie samen in een circulaire projectorganisatie waarin een compact ontwikkelteam alle betrokkenen bij het project met elkaar verbindt. Het ontwikkelteam ontwikkelt, organiseert en realiseert het project langs 7 belangrijke woonthema's en brengt deze in een balans die aansluit op de vraagspecificatie. In het ontwikkelteam zitten mensen met competenties op het gebied van bewonerszaken en markt, financiën en techniek. Er is in de meeste gevallen een klankbordgroep van bewoners en er is 70% draagvlak benodigd voor de realisatie van het project. Deze afvaardiging van de bewoners nemen deel aan het planteam om de bewonerszaken in het planteam te behartigen. Concreet kunnen verder de planvoorbereider van Rutges Vernieuwt en de projectleider van de woningcorporatie deelnemen aan het compacte planteam. Waarnodig kan het planteam op momenten worden aangevuld door de gebiedsontwikkelaar van de woningcorporatie , de projectleider van Rutges Vernieuwt of derden c.q. specialisten. Figuur 1geeft schematisch de circulaire project organisatie weer.



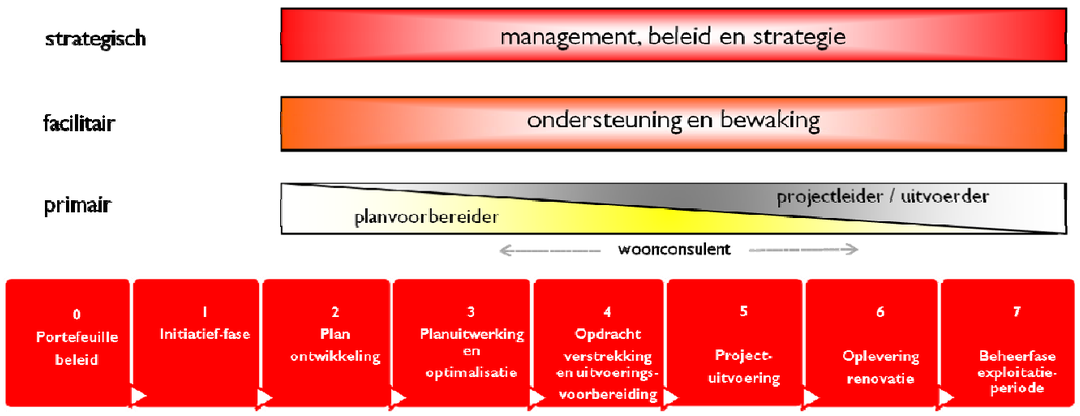
Afbeelding 1: circulaire projectorganisatie

Met de circulaire projectorganisatie doorloopt Rutges Vernieuwt samen met de woningcorporatie zorgvuldig zeven projectfasen om te komen tot het gewenste resultaat en tevreden bewoners. In elk van de fasen neemt het ontwikkelteam concrete stappen. Samen dragen zij zorg voor het behalen van de benodigde resultaten in die fasen. De voorziene stappen in iedere fase, een mogelijke rolverdeling alsmede de beoogde output en resultaten zijn uitgewerkt in het stappenplan in paragraaf 01.D.



Afbeelding 2: zeven projectfasen in een circulaire projectorganisatie

Om een goede overgang van planontwikkeling naar realisatie te waarborgen en ook in dit stadium zoveel als mogelijk informatieverlies te voorkomen, zal de projectleider reeds in de plan-ontwikkelingsfase betrokken zijn bij het project. De planvoorbereider zal tijdens de realisatie betrokken blijven bij het project. De interne projectorganisatie van Rutges Vernieuwt is weergegeven in figuur 3.



Afbeelding 3: Interne projectorganisatie Rutges Vernieuwt

04.B Concurrent engineering

Kijkend naar de planning uit hoofdstuk 01.E en andere reeds uitgevoerde projecten kan geconcludeerd worden dat de totale doorlooptijd van de start van de planvorming (fase II) tot aan de opdrachtverstrekking (fase IV) minimaal 12 weken bedraagt.

We hebben in de vorige paragraaf gezien dat Rutges Vernieuwt gewend is om te opereren in een multidisciplinair team waarin opdrachtgever, opdrachtnemer en bewoners participeren. Hierdoor worden verschillende perspectieven aan elkaar gekoppeld. Binnen de planteams van Rutges Vernieuwt nemen geen co-makers (installateurs, adviseurs e.d.) deel aan de planvoorbereiding. De onderaannemers worden nog op een meer traditionele manier aangestuurd door de aannemer. Het risico bestaat dat na het contracteringsproces (fase IV) er onderdelen weer opnieuw worden uitgewerkt door onderaannemers. Door controlerondes duurt de werkvoorbereiding planning langer dan noodzakelijk.

Wat zou er gebeuren als alle disciplines bij elkaar aan tafel zitten, inclusief onderaannemers, vanaf het eerste ontwerp en werken middels de principes van ‘concurrent engineering’? Concurrent engineering betekent dat de werkzaamheden niet achter elkaar plaatsvinden (sequentieel), maar min of meer gelijktijdig (concurrent). Op deze manier worden wensen en eisen, oplossingen en problemen in een vroeg stadium gewogen, zodat deze in latere stadia niet tot aanpassingen of vertragingen leiden. Dit vraagt van de teamleden, die eisen en oplossingen op basis van gelijkwaardigheid in het proces moeten kunnen inbrengen, om met de gevolgen rekening te kunnen houden. Scholing van de deelnemende teamleden om over de nodige sociale- en communicatieve vaardigheden te beschikken is een belangrijk aandachtspunt. De opdrachtgever kan direct vragen stellen aan de expert in plaats van aan een tussenpersoon. Er is maar één overlegstructuur: het scrumteam. In de IT en autobranche is dit allang gemeengoed. In de bouwwereld is dit nieuw. Het is de zuiverste vorm van ketensamenwerking en integraal ontwerpen.

Iedereen hoeft zijn werk maar één keer te doen waar die goed in is. Door de kruisbestuiving voelt het hele team zich gehoord en worden weloverwogen keuzes gemaakt. Er ontstaat 'commitment' en onderling vertrouwen doordat iedereen gelijkwaardig is en samen verantwoordelijkheid draagt voor het resultaat.

Goed hulpmiddel om deze ketensamenwerking vorm te geven is het gebruik van ICT: bijvoorbeeld het BIM model waarin alle componenten op een intelligente manier zijn verwerkt in 3D. In de planvoorbereiding wordt het virtuele model gebouwd en de knelpunten eruit gehaald. In de uitvoering hoef je het alleen nog maar te assembleren: foutloos. Het model blijft ook leidend in de nazorg en exploitatie van het gebouw.

Bijkomend voordeel van deze werkwijze is het feit dat de werkvoorbereiding naar voren gehaald wordt. Er kan gestart worden met de bouw zodra je de bouwvergunning hebt.

Voorwaarden Concurrent Engineering

Het is van groot belang om de samenwerking op een goede manier te managen. Hiervoor zijn de volgende randvoorwaarden nodig:

- Benoem een bewaker van het gedachtegoed van het samenwerkingsproces
- Bereid teamleden goed voor op de ketensamenwerking en train ze
- Laat medewerkers van ketenpartners ook intensief met elkaar kennismaken in een project start-up
- Ondersteun en stimuleer de communicatie met behulp van ICT
- Zorg voor een groot verantwoordelijkheidsgevoel bij de uitvoerende partijen, door ze vroeg in het traject te betrekken
- Zorg voor transparantie, wees open over budget (opdrachtgever) en offertes (opdrachtnemer)
- Creëer vertrouwen door bijvoorbeeld de winstmarge van tevoren vast te stellen en tijdens het proces mensen te stimuleren verantwoordelijkheden naar zichzelf toe te trekken
- Spreek gemeenschappelijke doelen uit en leg ze vast.

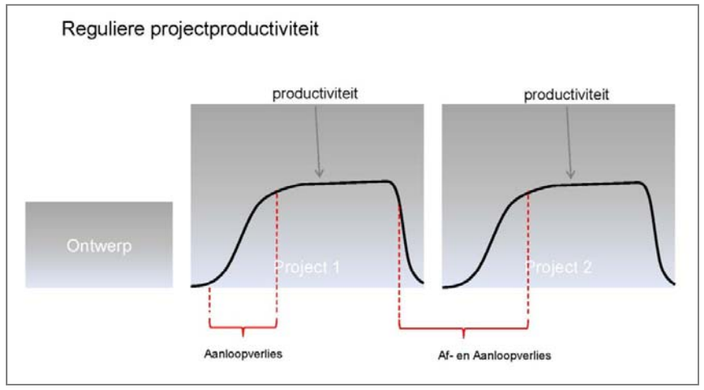
07.C Toekomst

Ervaringsdeskundigen wijzen er op dat ketensamenwerking pas echt vruchtbaar is, als het een structureel, projectoverschrijdend karakter heeft en zich uitstrekt over alle bouwprocesfasen. Van oefenen met projectgebonden samenwerkingsvormen, moeten we nu de stap zetten naar experimenten met verdergaande vormen van ketensamenwerking bij woningrenovatie. Hierbij moet zowel gedacht worden aan verbreding van de keten, door (eerder) andere partijen in het bouwproces te brengen, zoals toeleveranciers en bewoners, als aan verlenging van de keten door projectoverschrijdende samenwerkingsketens te vormen en ook de beheerfase na de renovatie in de samenwerking te betrekken. Ten slotte blijft meer bewijs van het succes van ketensamenwerking noodzakelijk om meer opdrachtgevers over de streep te trekken. Rutges Vernieuwt werkt dan ook aan een vervolg. Want ketensamenwerking mag geen pilot meer blijven.

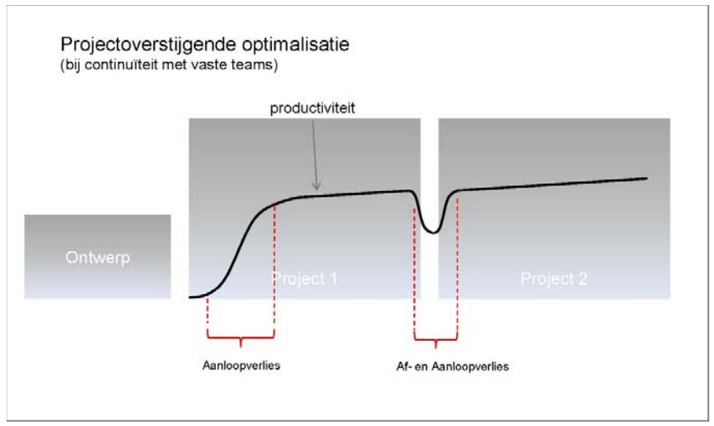
Vermijden aan- en afloopkosten project

In de huidige situatie kenmerken projecten zich door het steeds weer opnieuw ontwerpen van oplossingen. Ook is er steeds bij elk nieuw project sprake van een nieuw team dat op elkaar ingespeeld moet raken. Deze aan- en afloopkosten van projecten vormen een niet te verwaarlozen deel van de totale projectkosten. Verder blijkt in de praktijk dat een naadloze aansluiting van projecten niet altijd realiseerbaar is met als gevolg een suboptimale inzet van productiecapaciteit.

In een nieuw, projectoverschrijdend samenwerkingsmodel, waarbij lange termijn afspraken worden gemaakt, moet er voor gezorgd worden dat projecten uitontwikkeld en op voorraad beschikbaar zijn voor realisatie. Hierdoor nemen de aan- en afloopkosten af; in het begin nog beperkt, maar na een aantal aansluitende projecten substantieel. In de onderstaande afbeeldingen is dit zichtbaar gemaakt.



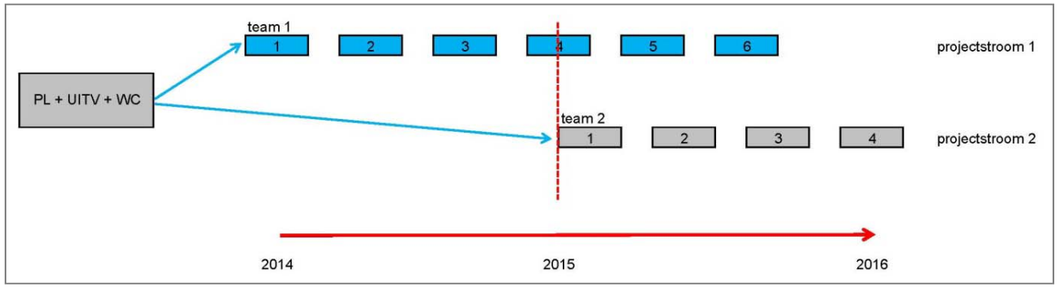
Afbeelding 1: huidige aan- en afloopkosten



Afbeelding 2: aan- en afloopkosten in het nieuwe samenwerkingsmodel.

Productiviteit verhogen

In het nieuwe samenwerkingsmodel kunnen projecten aansluitend geprogrammeerd en gerealiseerd worden. Hiermee is het mogelijk om vaste teams in de gehele keten te vormen die continu werken aan hetzelfde woningtype. Hierdoor raken teams op elkaar ingespeeld, zijn er minder verrassingen, nemen faalkosten af en door repetitie en herhaling van werkzaamheden neemt de snelheid toe. Door het inbouwen van een tijddrijver (stimulans voor het team om het sneller uit te voeren) in het model gaat ieder volgend project sneller als het vorige en wordt proces- en productinnovatie actief op de werkvloer gestimuleerd. Vaste, op elkaar ingespeelde, teams behoeven ook minder intensieve aansturing. Schematisch is dit hieronder te zien.



Afbeelding 3: één aansturingteam voor twee projectstromen.

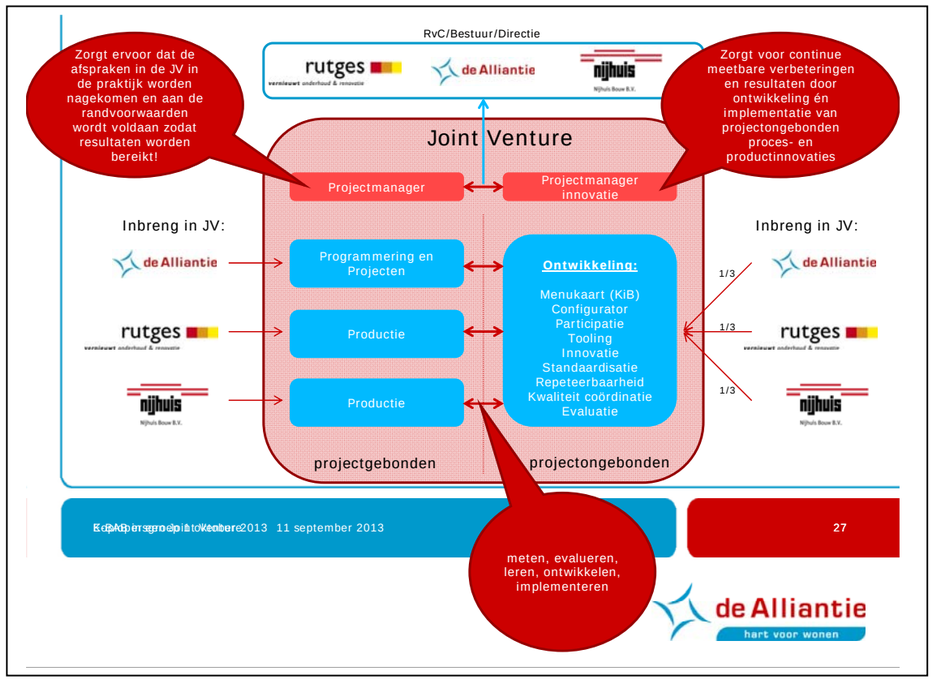
Het organisatiemodel: hoe ziet de projectorganisatie er uit

In dit nieuwe organisatiemodel zijn de volgende uitgangspunten gedefinieerd:

- geen dubbele functies. Zo hebben beide partijen bijvoorbeeld planvoorbereiders; beide partijen zetten projectleiders in; beide partijen doen woningopnames en controleren kwaliteit;
- de woningcorporatie brengt de deskundigheid in van het plannen van de productie. De uitvoering van de werkzaamheden ligt bij de ketenpartners. Kortom dat wat de markt kan doen, hoeft de opdrachtgever niet meer zelf te doen.

Joint venture

Er kan gekozen worden om via een joint venture deze samenwerking juridisch vorm te geven. Bij een joint venture worden de krachten van de verschillende bedrijven gebundeld. De woningcorporatie brengt in: de productie en het prognosticeren. De bouwers en co-makers brengen in de kennis over en het uitvoeren van de productie. Dit betekent ook dat de functies voor deze inbreng bij de partijen zelf ligt. Het projectongebonden deel wordt door drie gelijke delen gevormd. Een directie wordt gevormd door de partijen die deel uit maken van de joint venture. De projectmanager van de productielijn en de projectmanager innovatie verantwoorden aan deze directie over hun productie.



Afbeelding 4: schematische weergave Joint venture.

Het verdienmodel zorgt voor een duurzame win-win situatie, waarbij alle partijen de eigen doelen behalen:

- bouwers en co-makers: continuïteit en vermijdbare kosten worden geschrapt
- woningcorporatie: substantiële kosten reductie van de totale projectbegroting bij gelijkblijvende kwaliteit en klanttevredenheid

Het samenwerkingscontract is een Joint Venture waarin de projectgebonden en projectongebonden activiteiten en afspraken worden vastgelegd voor de samenwerkingsperiode.