

Zijn de principes van lean management toepasbaar op een keten? Wij denken van wel en laten vanuit een praktijkvoorbeeld bij Woningcorporatie De Alliantie en haar bouwers zien hoe deze principes zijn toegepast om het ketenproces te verbeteren: eenduidige definitie van kwaliteit, onnodige processtappen verwijderen, soepele doorstroming in de hele keten en de basis leggen voor verder verbeteren.

SEQUENT- METHODIEK VERSTERKT DE KETEN DE PRAKTIJK

Jordi de Vreede en Frank Engelbart

Alle medewerkers en afdelingen leveren op het juiste moment hun bijdrage, die precies aan de vooraf bepaalde kwaliteitseisen voldoet: in een efficiënt en soepel proces komt een perfect eindresultaat tot stand. Dit denken in processen is, ondanks de soms weerbarstige vertaling naar de praktijk, gemeengoed. Het resultaat voor de klant of eindgebruiker is steeds vaker een product van meerdere organisaties.





Logische gedachte: zijn inzichten die van toepassing zijn op processen binnen organisaties, toepasbaar op een hele keten van organisaties?

Wij denken van wel en laten dat zien aan de hand van een praktijkvoorbeeld bij Woningcorporatie De Alliantie, met bijna 60.000 woningen in de Randstad één van de grootste woningcorporaties van Nederland. De principes van procesmanagement hebben we toegepast om ketens waar woningcorporaties en bouwers deel van uitmaken te optimaliseren. Onze rol was daarbij die van 'procesmanager', in de betekenis van 'ervaren gids', inspirator en begeleider van het proces om tot ketensamenwerking te komen.

Na een korte beschouwing over processen en ketens, gaan we in op onze praktijkervaringen bij De Alliantie. Aan de hand daarvan laten we zien welke principes zijn gehanteerd in de Sequent-methode. We concentreren ons daarbij op de 'harde' kant van de verbetering van het ketenproces. Tot slot kijken we vooruit naar de verdere verbetering van de keten-methode en benoemen we drie succesfactoren die bij hebben gedragen aan de resultaten tot dusver: die zijn toepasbaar in allerlei sectoren, ook buiten de bouw.

Processen en ketens

De meest basale omschrijving van een proces is een reeks van activiteiten gericht op een bepaald doel, met een zekere onderlinge samenhang. Een keten is

feitelijk niets anders dan een proces met overgangen, die worden gevormd door organisatiegrenzen. De vragen die opkomen bij procesmanagement binnen organisaties spelen even goed bij een keten: waar begint en eindigt het proces, wie is verantwoordelijk voor het proces, welke stappen hebben meerwaarde en welke niet? In een keten zijn deze vragen ingewikkelder te beantwoorden omdat meerdere organisaties deel uit maken van een keten. Waar bij één organisatie de belangen in principe samenvallen, is dat bij een keten vaak anders. Succesvolle samenwerking in de keten begint daarom met helderheid over het gedeelde belang en het opbouwen van vertrouwen. Eigenlijk moet de keten functioneren 'als ware het één bedrijf'. Aanleidingen om de ketensamenwerking te versterken zijn bijvoorbeeld versterking van innovatie in producten of diensten, waarde behoud en – vermeerdering of kostenbesparing. Ketensamenwerking blijft altijd een middel, nooit een doel op zich. Want er kleven ook nadelen aan ketensamenwerking. Het verliezen van vrijheid ('je geketend voelen') is een belangrijk nadeel. Als voor alle ketenpartners de winst groter is dan de nadelen, dan heeft ketensamenwerking een goede kans.

Kostenbesparing en innovatie: Sequent bij De Alliantie

In 2012 heeft De Alliantie de overtuiging uitgesproken dat ketensamenwerking bij de realisatie

SEQUENT KETENAANPAK



van haar onderhoudsopgave de kern van de bedrijfsvoering wordt. Doel van de samenwerking met de bouwers is het realiseren van kortere doorlooptijden, meer tevreden huurders en besparingen op de kosten in de keten, zoals aan- en afloopkosten en overhead. Voordelen die niet alleen voor De Alliantie, maar ook voor de bouwers interessant zijn: win-win. De Alliantie koos er dus bewust voor om het vastgoedonderhoud niet langer traditioneel via projectmatige inkoop in de markt te zetten, maar de ketensamenwerking op te zoeken met geselecteerde bouwbedrijven en daarbij als regisseur op te treden.

De Alliantie ontwikkelde samen met bouwers en Rijnconsult een ketensamenwerkingsmodel met

de naam Sequent, voor het onderhouden en/of verduurzamen van haar woningen. De betekenis van Sequent is ontleend aan de Engelse term voor een opeenvolging van activiteiten. De gehele Sequent-methodiek bestaat uit drie stappen:

1. Ketenvorming
2. Ketenstrategie en –inrichting
3. Ketenmanagement

Ieder van deze stappen staat voor thema's die voor succesvolle ketensamenwerking cruciaal zijn.

In totaal werken er inmiddels vijftien organisaties samen in de keten via de Sequent-methodiek.

De Alliantie heeft gekozen voor samenwerking met bouwers in verschillende functionele ketens.

'SUCCESVOLLE SAMENWERKING IN DE KETEN BEGINT MET HELDERHEID OVER HET GEDEELDE BELANG, HET OPBOUWEN VAN VERTROUWEN, SYSTEMATISCH ORDENEN VAN PROCESSEN EN INVESTEREN IN DE ONTWIKKELING VAN DE RELATIE'

DE ALIANTIE KETENSAMENWERKING

E-SEQUENT

Energetische verbetering

consequent verbeteren

G-SEQUENT

Gevelonderhoud

consequent verbeteren

M/R-SEQUENT

Mutatie- en Reparatieonderhoud

consequent verbeteren

Aanpak E-Sequent, ketenproces energetische verbetering van woningen

Voor E-Sequent zijn zes optimalisaties gedefinieerd:

1. vermijden aan- en afloopkosten projecten;
2. productiviteit verhogen;
3. bijkomende kosten minimaliseren;
4. risico's projectgebonden onderdelen managen;
5. gezamenlijke overheadkosten optimaliseren;
6. product- en procesinnovaties ontwikkelen en toepassen.

Met E-Sequent is de energetische verbetering van woningen ketengericht vormgegeven, met twee bouwers. Samenwerking in de keten rond gevelonderhoud kreeg vorm in G-Sequent, met zes bouwers. M&R-Sequent is de naam voor de keten rond het niet planmatige Mutatie- & Reparatieonderhoud, met negen bouwers.

De principes voor verbetering van het ketenproces

We bespreken vier principes, die kenmerkend zijn voor de Sequent-methodiek van het ketenproces. Deze principes zijn geïnspireerd op het lean-gedachtengoed.

1. **Eenduidige definitie van kwaliteit.** De basis-kwaliteit die ketenpartners moeten leveren is dat producten en diensten voldoen aan de wettelijke eisen. Daarnaast heeft de woningcorporatie eigen kwaliteitseisen. Het meest eenvoudige niveau is 'schoon-heel-veilig'. Bij deze ketensamenwerking startte het gesprek met de bouwers over het gewenste kwaliteitsniveau, de definitie ervan en de wijze waarop deze kwaliteit te standaardiseren is. De menukaart is het eerste instrument. Dit is een gestandaardiseerde keuzelijst waaruit per project kan worden bepaald wat te doen op zeven thema's: veiligheid, gezondheid, energieprestatie, milieu, toekomstwaarde, leefbaarheid en wooncomfort. Het tweede instrument is de configurator. Als op hoofdlijnen via de

menukaart de keuze voor het kwaliteitsniveau is bepaald, maakt de configurator de koppeling tussen kwaliteit, ruimte en woningtype. Dat leidt dan tot gestandaardiseerde uit te voeren activiteiten met gestandaardiseerde artikelen en gekoppeld aan standaardprijzen.

Het kwaliteitsbegrip reikt echter verder dan alleen de definitie van de kwaliteit van het 'wat', de verduurzaamde woning of de vernieuwde gevel. De huurder bepaalt zijn kwaliteitsoordeel ook aan de hand van zijn beleving van het proces dat doorlopen is, het 'hoe': de bejegening door de uitvoerder, zijn werkwijze (is er netjes opgeruimd na afloop?) en hebben de bouwer en woningcorporatie aandacht getoond voor de huurder (het spreekwoordelijke bosje bloemen). Zeker in de sociale woningbouw is daarnaast de afweging tussen enerzijds het gewenste technische (wat) en functionele en relationele kwaliteit (hoe) en anderzijds de kosten van belang.

2. **Onnodige processtappen verwijderen.** Activiteiten die in principe geen meerwaarde hebben, kunnen uit het proces worden verwijderd. We noemen twee voorbeelden ontleend aan de Sequent-ketensamenwerkingen. Het eerste voorbeeld van activiteiten zonder toegevoegde waarde, zijn activiteiten die de bouwer en de corporatie dubbel uitvoeren. Zo namen zowel de corporatie als de bouwer een woning op. Beter is deze te processtap te 'ontdubbelen': vertrouwen op overeengekomen kwaliteitsstandaarden en één competente en eenduidig geïnstrueerde professional, waardoor één controle kan vervallen. Het tweede voorbeeld is het voorkomen van herstel, correctie of reparatie. Zo kan een goede uitvraag bij de aanname van een reparatieverzoek de reparateur een ritje naar de huurder uitsparen. In plaats van eerst een ritje om te kijken wat er aan de hand is, kan bij een juiste vragenlijst en beslisboom (eventueel aangevuld met fotomateriaal) al op voorhand ingeschat worden wat er aan de hand is zodat de reparateur de juiste spullen kan meenemen en direct kan repareren. Ook hier geldt dat standaardisatie, bijvoorbeeld in het aantal gebruikte merken en typen artikelen, leidt tot minder voorraad en minder kansen op fouten. Intelligentie aan de voorkant van het proces leidt tot gestandaardiseerde en minder fouten/defecten/herstel/verspilling bij de uitvoering. Het gaat veel meer 'in één keer goed'.

3. Soepele doorstroming in het ketenproces.

Bouwers willen aan- en afloopverliezen terugbrengen en de variatie door seizoenspatronen reduceren. Die variatie in het werkaanbod betekent dat op elkaar ingespeelde teams uiteenvallen. Het belang voor de woningcorporatie is onder andere dat ingespeelde teams sneller en beter werken. In de ketensamenwerking zijn bouwers en corporatie een commitment aangegaan. Dit geeft ruimte om met elkaar na te denken over slimme productiestromen en het terugbrengen van variatie in het werkaanbod. Het samenstellen van de best passende treintjes wordt in gezamenlijkheid met de bouwers uitgevoerd.

4. Basis leggen voor verder verbeteren.

Klasieke inkoop kenmerkt zich door een uniek proces: steeds opnieuw wordt er een project aanbesteed, maakt de bouwer een prijs en –bij gunning- wordt er een team samengesteld. Elke keer wordt het wiel opnieuw uitgevonden. Er is geen ruimte om ervaring op te doen en te leren, laat staan om te investeren aan de voorkant, want je weet nooit of je de volgende klus ook krijgt. En vanuit de opdrachtgever is er geen stimulans om te investeren om je leverancier slimmer te maken.

Bij ketensamenwerking is die ruimte er wel. Juist het projectongebonden leren en verbeteren met projectoverstijgende verbetersteams met een systematische 'plan-do-check-act Deming cirkel' behoort tot het assortiment van ketensamenwerking. Samen wordt nagedacht over innovaties die tot winst kunnen leiden. Investeren in gestandaardiseerde hulpmiddelen, maar ook investeren in het begrijpen van elkaars processen (een collectieve 'walkthrough' bij alle ketenpartners) is daarmee mogelijk, vanuit het besef dat dit zich na verloop van tijd dubbel en dwars terugbetaalt.

Succesfactoren en vooruitblik: continu verbeteren van de Sequent-methodiek

De ketensamenwerkingen beginnen resultaat op te leveren, zo nemen zowel doorlooptijden als kosten af. De ambitie is nu een afname van de kosten in de keten met 20%. Als we de voorlopige balans opmaken, zien we drie factoren die hieraan hebben

bijgedragen. Aandacht voor deze factoren kan voor allerlei vormen van ketensamenwerking betekenisvol zijn:

1. **Bouwen aan vertrouwen:** vanaf de start helder definiëren wat het belang is van investeren in de keten, heel nadrukkelijk aandacht besteden aan het commitment van alle betrokkenen en eenduidige afspraken maken;
2. **Systematisch ordenen van processen:** in de fase van keteninrichting de processen van alle ketenpartners goed doorgronden en van daaruit komen tot een proces voor de hele keten;
3. **Procesmanagement op twee niveaus inrichten:** aandacht besteden aan de vorming van de keten, het samenspel tussen ketenpartners en de verdere ontwikkeling van de relatie, maar ook de systematische ordening van processen organiseren, hier indicatoren voor benoemen en deze monitoren en evalueren.

De Sequent-methodiek kent een stevige basis, met drie sporen voor verdere ontwikkeling:

1. **Het verbreden van het kwaliteitsbegrip:** nu is vooral gefocust op de technische kwaliteit. De kwaliteit zoals de huurder deze ervaart kent meer dimensies die een plek kunnen krijgen in de aanpak.
2. **Bouwen aan vertrouwen verstevigen:** voor het inhoudelijk procesmanagement zijn enkele instrumenten ontwikkeld (denk aan de configurator), voor het procesmanagement van de ketensamenwerking zien we mogelijkheden om ook daar de aanpak verder uit te kristalliseren en (meer) gebruik te maken van inzichten uit bijvoorbeeld de psychologie. Wenkend perspectief is een nog steviger basis onder de ketensamenwerking.
3. **Vereenvoudigen:** de aanpak zoals deze is gehanteerd bij De Alliantie is tamelijk uitgebreid en vergt van alle partijen zowel in tijd als geld een investering. Voor kleinere corporaties is dit niet altijd haalbaar, een vereenvoudigde opzet maakt de Sequent-methodiek ook deze corporaties bereikbaar.

Meer over de Sequent-methodiek is te vinden onze website: www.rijnconsult.nl/nieuws/sequent-ketensamenwerking-tussen-woningcorporatie-en-bouwers