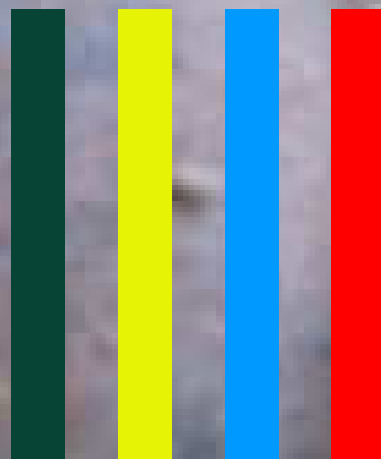




Ketensamenwerking bij Stedelijke Vernieuwing

Eindrapportage – juni 2011



**KETENSAMENWERKING BIJ STEDELIJKE VERNIEUWING**

6 juni 2011

Auteur

M. van der Wees - 1535610

Manon.vanderwees@student.hu.nl

Tel.nr. 06-11127362

Afstudeerbedrijf

Dura Vermeer Bouw Leidschendam BV

Overgoo 6 - Leidschendam

Bedrijfsbegeleider

ir. E.J.W. Boogaard – Gebiedsontwikkelaar

Hogeschool Utrecht

Faculteit Natuur en Techniek

Ruimtelijke Ordening en Planologie

Docentbegeleiders

ir. E.P.W. van Keeken

drs. ing. J.T.H. Straatman

VOORWOORD

Na mijzelf maandenlang op nieuw terrein te hebben begeven ligt hier voor u mijn afstudeerscriptie over ketensamenwerking bij stedelijke vernieuwing. Ik zeg op nieuw terrein, omdat mijn afstudeeronderwerp niet een onderwerp is waar tijdens mijn studie veel aandacht aan is besteed.

Mijn stage bij Dura Vermeer Bouw Leidschendam B.V. in het derde jaar was heel goed bevallen en daarom wilde ik graag daar afstuderen. Gelukkig konden zij mij deze mogelijkheid bieden. Na gesprekken met René Gahrman en Elton Boogaard kwam dit onderwerp naar voren en ben ik gestart met mijn onderzoek.

Na een half jaar verdieping in het onderwerp ketenintegratie vind ik het nog steeds erg interessant. Ketenintegratie is en zal in de toekomst een steeds belangrijk onderwerp zijn in gebiedsontwikkeling. Ik ben daarom blij dat ik mijn kennis op het gebied van ketenintegratie heb mogen vergroten.

In dit voorwoord wil ik graag de begeleiders van de Hogeschool Utrecht en Dura Vermeer Bouw Leidschendam B.V. bedanken voor de samenwerking, tips, aanwijzingen, kritiek en hulp tijdens het verrichten van mijn afstudeeronderzoek. Naast deze begeleiding wil ik graag Martin Hondius en Dennis Hooft van Pré Wonen en Jurgen van de Laarschot van Eigen Haard bedanken voor het vrij maken van hun tijd voor een interview.

In het bijzonder wil ik Elton Boogaard en René Gahrman bedanken voor de begeleiding van mijn onderzoek bij Dura Vermeer Bouw Leidschendam B.V. Tot slot wil ik mijn naaste omgeving bedanken voor hun tijd en steun om mij te helpen waar dat nodig was.

Dan rest mij niets anders te zeggen dan veel leesplezier!

Hogeschool Utrecht, 6 juni 2011

Manon van der Wees

SAMENVATTING

Samenvatting

Binnen dit rapport wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: Wat zijn de bouwstenen waarmee partijen binnen stedelijke vernieuwing als keten kunnen samenwerken? Binnen stedelijke vernieuwing hebben partijen te maken met randvoorwaarden van iets bestaands. Dit stelt de partijen voor grote bouwtechnische en logistieke uitdagingen. Hoe kan de wijk weer toekomstbestendig worden gemaakt? Welke ingrepen zijn financieel haalbaar? Wat voor randvoorwaarden stellen stakeholders, de gemeente en de bewoners? Er is dus sprake van een complex samenspel van rollen en belangen. En hoe kan hier het beste mee worden omgegaan?

In de samenwerking tijdens een ontwikkel- en bouwproces liggen een aantal knelpunten die onnodig geld kosten. De verregaande fragmentatie en specialisatie van partijen in de bouwsector, vraagt erom rollen en belangen op een efficiëntere manier te organiseren (hoofdstuk 2). Ketenintegratie is het gedachtegoed wat invulling geeft aan het op een efficiëntere wijze organiseren van de bouwketen. Integreren betekent zaken samenbrengen tot een beter geheel. De moeilijke financiële haalbaarheid van stedelijke vernieuwing en het complexe krachtenveld van actoren en belangen maakt de noodzaak van efficiënter samenwerken en betere verdeling van risico's extra groot (hoofdstuk 3).

Ketenintegratie doe je echter niet 'even'. Het is een gedachtegoed waar je achter moet staan, enthousiast over moet zijn en moet durven. Op een gelijkwaardige manier samenwerken, gaat niet zomaar met iedereen. De professionaliteit van partijen, chemie en vertrouwen tussen sleutelpersonen zijn van groot belang. Partijen komen bij ketenintegratie niet onder elkaar te staan, zoals in het traditionele proces, maar naast elkaar. Het gaat meer uit van het teammodel: samen kwalitatieve projecten realiseren (figuur 6.2). Dit zorgt voor een rolverschuiving tussen corporaties (opdrachtgever) en opdrachtnemers. Partijen moeten in het proces op zoek gaan naar hun toegevoegde waarde in het proces en denken in het belang van het project in plaats van denken aan het eigen belang (hoofdstuk 5).

Bij stedelijke vernieuwing duurt het voortraject lang waardoor veel tijd en geld verloren gaat en projecten (nog) moeilijker haalbaar zijn. In de gedachte van ketenintegratie komt een bouwer in dit voortraject al aan tafel om daar zijn bouwtechnische kennis te delen. Zodat er eerder in het proces een haalbaar plan komt te liggen, dat voldoet aan het ambitieniveau en financieel haalbaar is. Dit betekent dat een bouwer, als Dura Vermeer, met een meer adviserende rol aan tafel zit dan als uitvoerder. De gedachte hierbij is dat men beter kan voordenken dan nadenken.

Het leveren van toegevoegde waarde is makkelijker gezegd dan gedaan. Dura Vermeer kan corporaties in de huidige tijd toegevoegde waarde leveren op het gebied van slim renoveren, zonder verhuizing van zittende bewoners. Deze nieuwe markt is ontstaan door een besluit van de Europese Commissie. Wanneer bewoners wel moeten of willen verhuizen zou hen een oplossing geboden kunnen worden met een woningbouwconcept met goedkope woningen tot €130.000,-. Een koopwoning tot deze prijs is betaalbaar voor huishoudens met een inkomen tot €33.000,- volgens de NHG-normen. (hoofdstuk 6)

Bewoners zijn een zeer belangrijke groep binnen stedelijke vernieuwing, het gaat ten slotte om hun woning en woonomgeving. Daarom kan stedelijke vernieuwing alleen een echt succes worden, als er draagvlak is onder de bewoners en er grote betrokkenheid is van bewoners. Ook hierin kan een bouwbedrijf zijn toegevoegde waarde leveren. Een bouwbedrijf kan al vroeg in het proces de ontwikkelingen en plannen concreet maken voor bewoners en daardoor onzekerheid over wat komen gaat wegnemen. Een bouwer moet echter op passen niet te verregaand op te gaan in het proces van bewonerscommunicatie, omdat zeker de grotere corporaties, met woonconsulenten veel kennis in huis hebben over bewoners. Daardoor kunnen zij goed aansluiten op de belevingswereld van bewoners (figuur 6.3).

Aandachtspunt in deze aanpak is zorg dat je tijdens dit proces ten allen tijden eerlijk, open en transparant bent in de communicatie en de manier van werken. Alleen dan kan het optimale uit ketenintegratie gehaald worden en kan het echt werken.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	4
Samenvatting	6
Inhoudsopgave	8
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding	11
1.2 Doelstelling	11
1.3 Hoofdvraag	11
1.4 Leeswijzer	11
2. Context	12
2.1 Samenwerking	13
2.2 Bestaande stad; bouwopgave van de toekomst.....	14
2.3 Huidige situatie in stedelijke vernieuwing	18
3. Probleemverkenning	20
3.1 Definitie ketenintegratie	21
3.2 Intensiteit samenwerking	24
3.3 Conclusie	24
4. Krachtenveldanalyse.....	26
4.1 Stakeholders en shareholders	27
4.2 Gemeenten	27
4.3 Corporaties	29
4.4 Marktpartijen	30
4.5 Bewoners	30
4.6 Conclusie	31
5. Ketensamenwerking in Nieuwbouw	34
5.1 Het Mooie Plan 1 – Rotterdam	35
5.2 Bruikbare bouwstenen Het Mooie Plan	38
6. ‘Dream State’ ketensamenwerking bij stedelijke vernieuwing	40
6.1 Strategische start.....	41
6.2 Rol bouwer (Dura Vermeer).....	42
6.3 Bewoner in de keten	43
7. Conclusies en Aanbevelingen	46
7.1 Conclusies	47
7.2 Aanbevelingen	48
Literatuurlijst.....	50
Bijlagen.....	52
Bijlage I – Gevolgen EU-wetgeving voor woningcorporaties.....	53
Bijlage II – Interview woningcorporatie Pré Wonen	55
Bijlage III – Interview woningcorporatie Eigen Haard	57

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

De bouwopgave verandert, er vindt een verschuiving plaats van opgaven op uitleglocaties naar herstructurering en transformatie van stedelijke gebieden. Dura Vermeer heeft zich de afgelopen jaren vooral gericht op het bouwen op uitleglocaties, maar wil zich nu meer gaan richten op deze binnenstedelijke markt en stedelijke vernieuwing. Hiervoor heeft Dura Vermeer een concept ontwikkeld genaamd Duurzaam Verbeteren. Met dit technische concept is Dura Vermeer echter onvoldoende onderscheiden van andere bouwers, waardoor zij niet in beeld komt bij corporaties.

In 2008 zijn woningcorporatie Com Wonen en Dura Vermeer Bouw Rotterdam gaan werken als partners in ketenintegratie in nieuwbouw. Deze langlopende samenwerking is niet gebonden aan een project en heeft sinds de start van de samenwerking al verschillende successen geboekt. Voorbeelden hiervan zijn: sneller bouwen, minder fouten, lagere kosten en een prettige en duurzame relatie tussen corporatie en aannemer.

Dura Vermeer Bouw Leidschendam verwacht door de toepassing van ketenintegratie in stedelijke vernieuwing haar toegevoegde waarde in het bouwproces te kunnen leveren en een rol te kunnen spelen in stedelijke vernieuwing. Dura Vermeer heeft echter nog niet genoeg inzicht in stedelijke vernieuwing en op welke wijze ketenintegratie daar van toegevoegde waarde kan zijn. En hoe dit de aanpak van stedelijke vernieuwingsprojecten kan verbeteren.

1.2 Doelstelling

Het uitwerken van het verbeterpotentieel van de huidige aanpak van stedelijke vernieuwingsprojecten door Dura Vermeer. Dit wordt gedaan door middel van de uitwerking van bouwstenen die als handvat kunnen dienen om te gaan naar een samenwerking als 'echte' keten.

1.3 Hoofdvraag

Wat zijn de bouwstenen waarmee partijen binnen stedelijke vernieuwing als een keten kunnen samenwerken en hoe kan Dura Vermeer deze gebruiken om de aanpak van stedelijke vernieuwingsprojecten te verbeteren?

1.4 Leeswijzer

Het onderwerp van dit afstudeeronderzoek is omvangrijk en in deze inleiding nog niet duidelijk genoeg uitgewerkt, daarom is in hoofdstuk 2 de context van dit onderzoek nader uitgewerkt.

Voor meer informatie over ketenintegratie en wat dit inhoudt wordt hoofdstuk 3 aangeraden.

In hoofdstuk 4 is het complexe krachtenveld van stedelijke vernieuwing in beeld gebracht en geanalyseerd.

Hoofdstuk 5 geeft inzicht in de ketensamenwerking tussen Com Wonen en Dura Vermeer Bouw Rotterdam. Uit deze samenwerking zijn succesfactoren en leermomenten geïnventariseerd en geanalyseerd.

Waarna in hoofdstuk 6 de toepassing van ketenintegratie bij stedelijke vernieuwing is uitgewerkt en welke rol Dura Vermeer daarin kan vervullen.

In hoofdstuk 7 zijn conclusies en aanbevelingen te lezen voor Dura Vermeer om haar aanpak van stedelijke vernieuwing te verbeteren.

In de bijlage is extra achtergrond informatie en de uitwerking van twee diepte interviews met managers van woningcorporaties Eigen Haard en Pré Wonen te vinden.

2. CONTEXT

Ketenintegratie is er op gericht de samenwerking tussen partijen in de bouwketen te verbeteren, maar welke problemen zijn er in de huidige samenwerking tussen partijen in het ontwikkel- en bouwproces en hoe zijn die ontstaan? En waarom is stedelijke vernieuwing nodig en welke knelpunten liggen daar?

2.1 Samenwerking

Samenwerking speelt een grote rol in het bouw- en ontwikkelproces. Geen enkele partij is in staat om een bouwproject alleen te ontwikkelen, ontwerpen, realiseren, exploiteren en te slopen. De huidige samenwerkingsvorm tijdens een bouwproces wordt ook wel 'het vechtmodel' genoemd. Deze titel is sarcastisch bedoeld, het mondt vaak uit in (juridisch) vechten en dit laat direct het probleem van de samenwerking in het bouwproces zien. Samenwerken associëren mensen met positieve zaken als een leuke werksfeer, elkaar iets gunnen en een goede verstandhouding en dit klinkt als het tegenovergestelde van vechten. Van Dale groot woordenboek der Nederlandse taal omschrijft beide woorden als volgt:

Samenwerken: 1. met elkaar, met verenigde krachten werken, gemeenschappelijk aan een zelfde taak werken; 2. zich gezamenlijk doen gelden, meewerken (tot of aan iets)
Vechten: 1. met geweld van handen en ledematen, al of niet met wapens tegen elkaar of tegen iemand te keer gaan; 2. zich met grote inspanning voor of tegen iets weren; 3. tot het uiterste streven, wedijveren om iets te bemachtigen; 4. niet harmoniëren

Waar komt het 'vechten' dan vandaan? De oorzaak van het vechten ligt bij de fragmentatie van activiteiten van het bouwproces. Het gehele proces is opgeknipt in stukken om inzichtelijk te maken wie waar verantwoordelijk voor is. Partijen worden daarna per activiteit geselecteerd op de laagste prijs. Elke partij krijgt een bestek toegestuurd waarin staat wat van hen verwacht wordt en op basis daarvan maken verschillende partijen een prijs, waarvan degene met de laagste prijs dat onderdeel mag uitvoeren. Door de grote hoeveelheid inschrijvers op een dergelijke aanbidding is de concurrentie groot en ontstaat er een druk op de prijs. Sommige partijen zullen er zelfs voor kiezen om zo laag in te schrijven dat ze niks verdienen en het werk binnenhalen, om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Doordat de prijs die een partij neergelegd heeft zo scherp is, heeft die partij geen ruimte meer om afwijkingen op te vangen. Bij signalering van een probleem denken partijen aan hun eigenbelang en wordt alleen aan de bel getrokken als het probleem gevolgen heeft voor het eigen resultaat. Als het probleem door die partij zelf opgelost wordt zal deze partij de kosten daarvan eerst af proberen te wentelen op een ander of de opdrachtgever, om zo het eigen resultaat (winst) veilig te stellen. Het afwentelen van fouten of problemen leidt uiteindelijk tot wantrouwen tussen veel partijen in het bouwproces en tot 'vechten' om het eigen (financiële) resultaat veilig te stellen.

Doordat partijen in het huidige bouwproces alleen aan het eigen belang denken ontstaan er onnodige kosten, ook wel faalkosten genoemd. Faalkosten zijn extra kosten die voor het eindproduct zijn gemaakt, ontstaan door vermijdbare fouten. (Brokelman en Vermande, 2005)

De meeste van die problemen zijn veroorzaakt in een andere fase van het bouwproces dan dat zij werden opgemerkt en voorkomen hadden kunnen worden wanneer er een betere afstemming binnen de gehele keten was geweest (Vrijhoef en Koskela, 2000).

Deze afstemming is er niet omdat partijen slecht met elkaar communiceren, bang zijn om risico's (kosten) naar zich toe halen en er verschillende partijen werken aan de uitvoering en aan het ontwerp van een bouwproject. Faalkosten zorgen voor een 'win-loose situatie'. Er zijn namelijk een aantal partijen die geld verdienen aan de fouten van een andere partij, omdat zij daardoor meer werk genereren.

Faalkosten kosten dus onnodig geld, maar gaan ook ten koste van de kwaliteit van een bouwwerk. En zorgt daardoor voor grote verliezen voor de bouwsector, omdat de gemaakte kosten toch betaald moeten worden en daarbij het gewenste kwaliteitsniveau vaak niet gehaald wordt. (Pries, 2008)

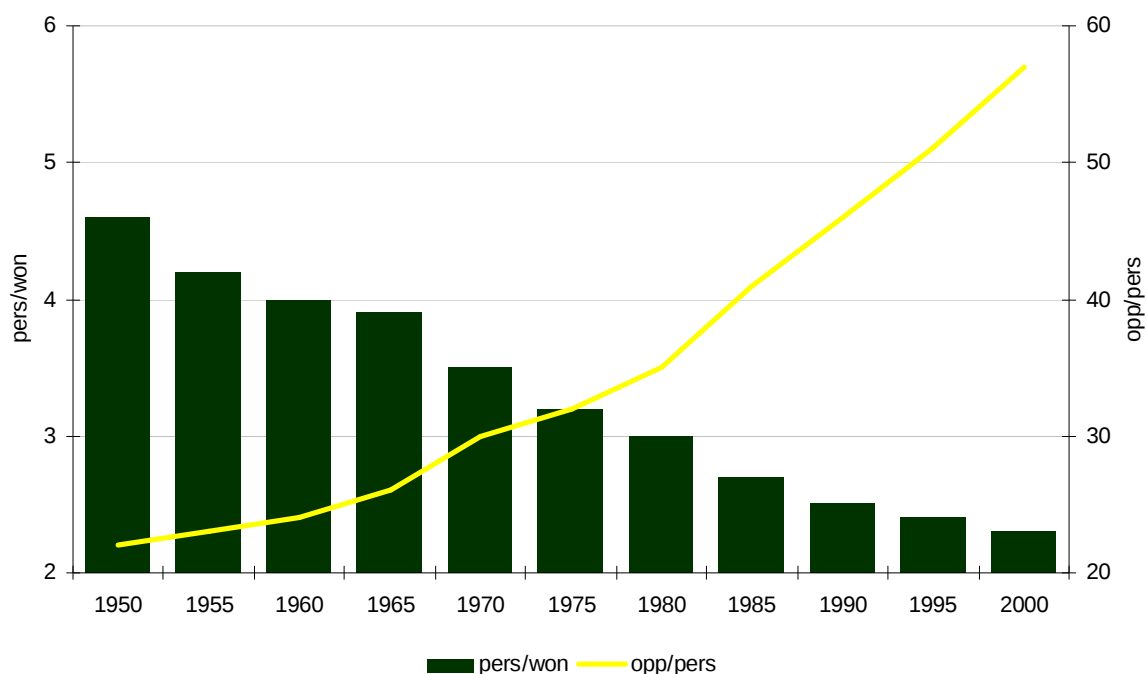
Een bijkomend gevolg van een samenwerking die tot stand komt via een aanbesteding op de laagste prijs is dat deze projectgebonden is. Partijen als opdrachtgever, architect, adviseur, bouwer en onderaannemers gaan de samenwerking aan voor de duur van één project. Wanneer het project opgeleverd wordt komt de samenwerking ten einde en zal bij een nieuw project door de partijen weer opnieuw geleerd moeten worden hoe ze samen moeten werken omdat, er (deels) andere partijen bij dat project betrokken zullen zijn. Een samenwerking heeft tijd nodig om effectief te worden terwijl nu bij het ten einde lopen van het project opgedane kennis, ervaring en oplossingen voor een groot deel verloren gaan. Partijen leren wel individueel, maar niet als team. (Pries, 2008)

2.2 Bestaande stad; bouwopgave van de toekomst

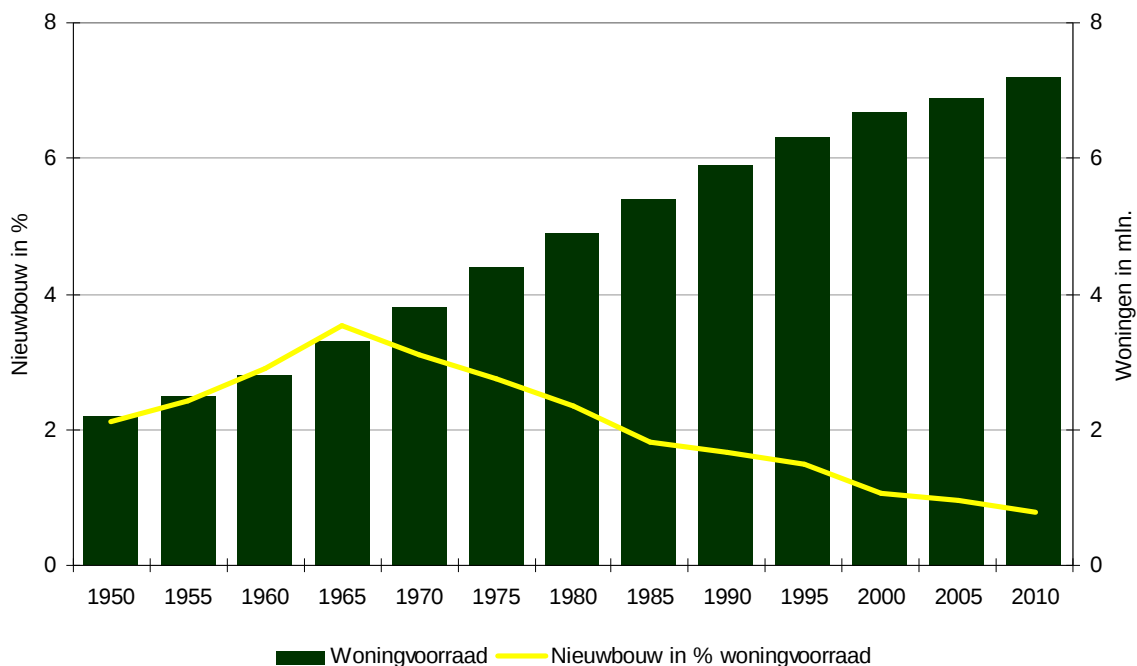
Het belang van vernieuwing van de bestaande voorraad in plaats van nieuwbouw wordt algemeen onderkend. (Gruis, 2011). Deze focus op renovatie en stedelijke vernieuwing komt voort uit de toenemende woningconsumptie (figuur 2.1) en dat het aandeel nieuwbouw ten opzichte van de bestaande voorraad verwaarloosbaar is (figuur 2.2). Dit betekent dat de toekomstige huisvestingsbehoefte moet worden ingevuld met de woningen die er al staan.

De huidige economische situatie is ook een oorzaak van de grotere druk op de bestaande voorraad. Hierdoor is het ene na het andere nieuwbouwplan stilgelegd en is grootschalige herstructurering, waarbij sprake is van sloop van oude woningen en uitplaatsing van grote aantallen bewoners, ook niet meer rendabel.

Figuur 2.1: Toename van de woonconsumptie – bron: CBS Statline 2011



Figuur 2.2: Nieuwbouw als percentage van de woningvoorraad – bron: CBS Statline 2011



2.2.1 Ruimtelijk beleid

Wederopbouw

Nog voor de huidige economische crisis zag het Rijk al in hoe groot het ruimtebeslag was van nieuwbouw op uitleglocaties. Daarbij ging ook de kwaliteit van de steden hard achteruit. In de wederopbouwfase na de Tweede Wereldoorlog zijn er complete steden opgebouwd. Dit is ook te zien in de lijn van het percentage nieuwbouw in figuur 2, deze is stijgend tot en met 1965.

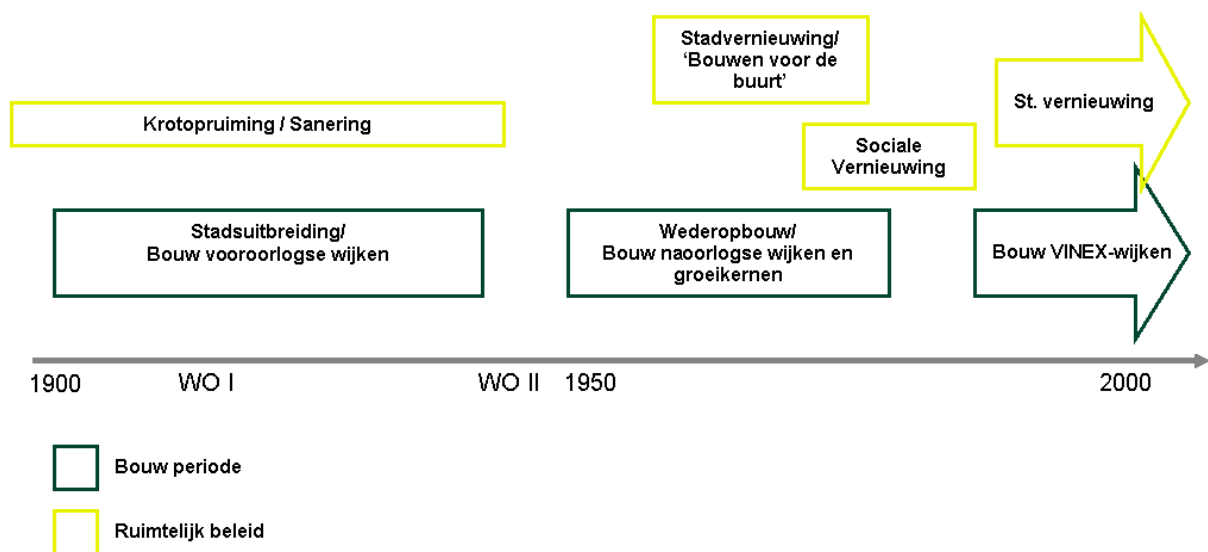
Gevolg van de bouw van de nieuwe wijken, vooral buiten de grote steden, is een terugloop van het grootstedelijke inwoneraantal. Amsterdam krimpt bijvoorbeeld van 880.000 inwoners in 1960 naar 680.000 in 1985, maar ook andere grote steden zien veel inwoners (vooral midden- en hogere klasse) vertrekken. Er ontstaat leegstand en de woningen die wel worden verhuurd, worden steeds vaker in gebruik genomen door mensen met weinig keuze op de woningmarkt: armere arbeidersgezinnen en de nieuwe migrantengezinnen uit voornamelijk Suriname, de Antillen, Marokko en Turkije. Dit maakt de naoorlogse wijken cultureel diverser, maar eentoniger op het gebied van inkomensverdeling. (Kei-Centrum, 2009)

Stadsvernieuwing

Binnen de stad wordt vanaf 1965 gestart met de vernieuwing van de vooroorlogse woonwijken. Veel van de woningen in die wijken zijn in slechte staat en voldoen niet meer aan moderne kwaliteitseisen. Wijkbewoners oefenen, meer dan voorheen, invloed uit op de bouw- en renovatieplannen in hun buurt. Ze houden van hun wijk en huizen en willen er blijven wonen. De gedachte om te verhuizen naar de naoorlogse hoogbouw of groeikernen spreekt velen niet aan. De nadruk in de vernieuwingsslag komt daarom te liggen op 'Bouwen voor de buurt', wat inhoudt dat zittende bewoners ook na de vernieuwing in hun wijk kunnen blijven wonen. Deze aanpak heeft echter nadelen voor de financierbaarheid van de vernieuwing. Vanwege de geringe terugverdien capaciteit worden vaak goedkope materialen gebruikt voor de renovaties.

Vanuit stedenbouwkundige hoek ontstaat hernieuwde aandacht voor de context en de continuïteit van de stad: nieuwbouwplannen of vernieuwingsplannen dienen niet langer geconstrueerd te worden vanuit een modernistisch toekomstbeeld, maar moeten aansluiten bij de bestaande stad. Resultaat is dat de vernieuwing van de oude stadswijken in de jaren zeventig en begin jaren tachtig grotendeels werd uitgevoerd met behoud van stedenbouwkundige structuur, bouwhoogte, en typologie. Deze manier van vernieuwen wordt stadsvernieuwing genoemd. (KEI-Centrum, 2011). Een schematische weergave van de stedelijke ontwikkeling van Nederland is uitgewerkt in figuur 2.3.

Figuur 2.3: Stedelijke ontwikkeling van Nederland in vogelvlucht – Bron: KEI-Centrum



VINEX - beleid

In de jaren tachtig volgt een economische recessie. Decennia van welvaartsstijging zijn voorbij en de werkeloosheid stijgt snel. De recessie verscherpt de gevolgen van een demografisch proces dat zich al langer in de naoorlogse wijken voltrekt: de uittocht van midden- en hoge inkomens en de toestroom van bewoners met relatief laag inkomen en opleidingsniveau. Meerdere (grote)stadswijken raken achterop op sociaaleconomisch gebied, vooral de naoorlogse woonwijken en sommige vooroorlogse stadsvernieuwingsbuurten.

De demografische verschuivingen in de naoorlogse wijken zijn jarenlang in de hand gewerkt door het bouwgedrag van centrale steden en omliggende randgemeenten: aan de randen van de steden worden vooral goedkope huurwoningen gebouwd om de corporatiewachlijsten weg te werken, terwijl eengezin- en koopwoningen vooral in de groeikernen, dus buiten de steden, worden opgeleverd.

Begin jaren negentig is de economische crisis voorbij en de bevolkingsafname van de grote steden gekeerd. De regering maakt plannen voor VINEX-wijken zo dicht mogelijk bij de stadscentra: nieuwe uitbreidingswijken bedoeld om de hogere inkomens te behouden voor de grote steden. Hoewel de nieuwe wijken in het groen zijn gepland, probeert men toch door een relatief hoge dichtheid het idee van de compacte stad te ondersteunen.

2.2.2 Stedelijke Vernieuwing

In 1997 verschijnt de Nota Stedelijke Vernieuwing van het ministerie van VROM. Deze nota luidt het begin in van de voorlopig laatste grote vernieuwingsgolf in de binnenstedelijke woonwijken.

Binnen het bestaande stedelijk gebied zijn twee zeer verschillende ontwikkelingen mogelijk, transformatie en vernieuwing. Het verschil in deze twee ontwikkelingen zit hem in het feit dat er bij

transformatie een functiewijziging optreedt en bij stedelijke vernieuwing niet. Transformatie is bijvoorbeeld het bebouwen van een verouderd industrieterrein met woningen, terwijl met vernieuwing ingrepen bedoeld worden die de bestaande woonwijk verbeteren. Ter verduidelijking is dat uitgewerkt in figuur 2.4.

Figuur 2.4: Vormen van stedelijke ontwikkeling - Bron: Verhage, R., Sluis, R. (2003). 'Samenwerking bij stedelijke vernieuwing'. Delft: DUP Science, p.3.

	Binnen bestaand stedelijk gebied	Buiten bestaand stedelijk gebied
Functiewijziging	Stedelijke transformatie	Stadsuitleg
Geen functiewijziging	Stedelijke vernieuwing	n.v.t.

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van stedelijke vernieuwing aangehouden. Deze is samengesteld met kernpunten van het KEI-Centrum¹ en de Openbare les (2005) van Mirjam Huffstadt.

Stedelijke vernieuwing: Het door publieke en private partijen gebiedsgericht ontwikkelen van het wonen, de woonomgeving en de leefomgeving in wijken en buurten in de stad om ze duurzaam vitaal te maken en haar bewoners de mogelijkheid te bieden maatschappelijk vooruit te komen.'

In onderstaande paragrafen wordt dieper ingegaan op de verschillende onderdelen van deze definitie.

Publieke en private partijen

In stedelijke vernieuwing is vaak sprake van een samenwerking van meerdere partijen uit de publieke, semi-publieke en commerciële sector. Publieke partijen zijn overheden, zoals Rijk, provincie en gemeente. Belangrijke semi-publieke partijen in de stedelijke vernieuwing zijn woningcorporaties, scholen en zorg- en welzijnsorganisaties. Actieve marktpartijen in stedelijke vernieuwing zijn onder andere projectontwikkelaars, beleggers en bouwers. Meer over rollen en belangen van partijen in stedelijke vernieuwing in hoofdstuk 4.

Gebiedsgericht ontwikkelen

Gebiedsgericht ontwikkelen betekent dat vernieuwingen in een stedelijk gebied in samenhang met elkaar worden uitgevoerd, met het doel dit gebied als geheel te verbeteren.

Een wijkvernieuwing wordt gerealiseerd door middel van verschillende fysiek-ruimtelijke en/of sociale en economische projecten, programma's en maatregelen. De aanpak van vernieuwing kan plaatsvinden op verschillende schaalniveaus, van zeer complexe, integrale gebiedsontwikkeling op wijkniveau tot kleinschalige, projectmatige ingrepen op bouwblokniveau.

Het woord 'integraal' in de term 'integrale gebiedsontwikkeling' kan op twee manieren worden opgevat. Enerzijds integraal in fysiek-ruimtelijke zin, waarbij de vernieuwing van grond en opstallen in een gebied met tal van verschillende functies in samenhang plaatsvindt (woningen, bedrijfsruimtes, voorzieningen, openbare ruimtes). Anderzijds integraal in de zin, dat er naast de fysiek-ruimtelijke vernieuwing ook flankerende sociale, economische en leefbaarheidprogramma's en projecten worden ontwikkeld. (Huffstadt, 2005)

¹ KEI-Centrum; Dossier Stoomcursus stedelijke vernieuwing; geraadpleegd maart 2011

De gebiedsontwikkeling kan bestaan uit maatregelen op het fysieke, sociale, economische en culturele vlak. Welke maatregelen worden genomen is afhankelijk van de lokale opgave, de betrokken partijen en het beschikbare budget. Veel voorkomende maatregelen in stedelijke vernieuwing zijn:

- Creëren van een diverse woningvoorraad en verbeteren van de kwaliteit van bestaande woningen;
- Verbeteren van de woonomgeving (openbare ruimte);
- Bouwen of samenvoegen van voorzieningen (zoals zorggebouwen, scholen, winkels en wijkcentra);
- Het verbeteren van de veiligheid;
- Stimuleren van sociale en economische activiteiten en verbanden voor en door bewoners en plaatselijke ondernemers;
- Nieuwe mogelijkheden bieden aan bewoners op het gebied van wonen, werk, opleiding, zorg en welzijn om bewoners de kans te geven maatschappelijk vooruit te komen.

Duurzame vitaliteit en maatschappelijk vooruitkomen

Het tweede deel van de definitie beschrijft de doelstellingen van stedelijke vernieuwing. Het 'duurzaam vitaal maken' van wijken en buurten en het 'maatschappelijk vooruitkomen van bewoners'. Duurzame vitaliteit wordt bereikt als het gebied een toekomstbestendige woningvoorraad en openbare ruimte heeft, economische levensvatbaar is, en een goede en blijvende leefbaarheid kent.

Bewoners moeten door de vernieuwing van hun buurt of wijk meer kansen krijgen om zichzelf op verschillende vlakken in hun leven te kunnen ontplooiën, zodat zij stappen vooruit kunnen maken op de maatschappelijke ladder.

2.2.3 Complexiteit

Omdat stedelijke vernieuwing in de bestaande stad plaatsvindt, is het proces ingewikkelder dan bouwen in het weiland. In bestaande wijken wordt al decennialang geleefd en gewerkt, de bebouwing staat er al en heeft een eigen geschiedenis en imago. Vanwege die geschiedenis zijn bij een vernieuwing vaak vele partijen betrokken met eigen belangen. De complexe situatie vraagt om moeite en investering van veel betrokkenen en vereist daarom overleg en onderhandeling.

Een vernieuwing van een wijk duurt, afhankelijk van de grootte van de opgave, vaak tien tot vijftien jaar en soms langer. Belangrijk is om hierbij niet te denken in termen als afronding van een vernieuwing. Een stad en wijken zullen zich altijd blijven ontwikkelen en daarom moet stedelijke vernieuwing meer als een continu proces, dan als afgebakend traject worden gezien.

Stedelijke vernieuwing is ook op technisch vlak complexer, omdat geen één woning hetzelfde is moet er steeds opnieuw snel geschakeld worden. Alles kan niet van te voren vastgelegd worden zoals dat bij nieuwbouw wel kan. (Building Business, april 2010)

2.3 Huidige situatie in stedelijke vernieuwing

Tot een aantal jaren terug waren de verwachtingen over de betrokkenheid van marktpartijen bij stedelijke vernieuwing hooggespannen. Marktpartijen zijn in deze context, bouwers/aannemers, projectontwikkelaars of ontwikkelende bouwers. Deze verwachtingen waren er niet alleen bij gemeenten en het Rijk, maar die hadden de marktpartijen zelf ook. Met de grootschalige fysieke opgave voor ogen zag men grote kansen voor de driehoek gemeente-corporatie-marktpartij. Relatief kleine investeringen door de overheid zouden als hefboom moeten dienen om grotere investeringen los te krijgen van marktpartijen.

De kracht van marktpartijen zou daarbij liggen in de kennis van de marktvraag, ondernemerschap en resultaatgerichtheid in de uitvoering. Gemeenten en corporaties zouden bij deze projecten het maatschappelijk belang garanderen. (Kei-centrum, 2009)

De deelname van marktpartijen in stedelijke vernieuwing is echter achtergebleven bij die verwachtingen. Hier liggen verschillende redenen aan ten grondslag. Het ontbreekt marktpartijen aan grondbezit en daarmee grondposities in dit soort woonwijken. Dit heeft tot gevolg dat de benodigde voorinvestering zeer hoog is terwijl het proces vaak complex, langdurig en onzeker is. Deze redenen leiden er toe dat stedelijke vernieuwingsprojecten grote risico's en beperkte winstkansen met zich meebrengen, waardoor marktpartijen niet in durven stappen bij dit soort projecten.

Corporaties zijn in veel gevallen opdrachtgever bij stedelijke vernieuwing projecten. En waar lange tijd gedacht is dat corporaties rijk zijn, is dit niet helemaal de realiteit. Het grootste deel van dit kapitaal zit 'vast in stenen'. Dit kapitaal komt pas vrij door verkoop van huurwoningen of sloop-nieuwbouwprojecten, waarbij de opbrengsten uit de verkoop van nieuwbouwwoningen kan worden gebruikt om nieuwe sociale huurwoningen en maatschappelijke voorzieningen te bouwen, oftewel om stedelijke vernieuwing te financieren. En in de huidige markt staan juist deze verkoopopbrengsten onder druk. Corporaties hebben echter wel een aanzienlijk bezit in stedelijke vernieuwingsgebieden, waardoor zij wel over de benodigde grondposities beschikken.

Daarbovenop komt het besluit van de Europese Commissie over staatssteun en corporaties². In dit besluit staat dat corporaties 90% van hun sociale huurwoningen moeten verhuren aan mensen met een inkomen onder de €33.000,-. Ook kunnen corporaties alleen nog staatssteun ontvangen voor woningen die daadwerkelijk verhuurd worden aan mensen met lage inkomens (zie bijlage I). Dit is één van de taken van corporaties (zie voor meer hierover hoofdstuk 4.3) Hierdoor beschikken corporaties over minder subsidiegeld voor herstructurering en de realisering van duurdere woningen, terwijl juist bij herstructurering goedkopere woningen worden vervangen of opgewaardeerd tot duurdere woningen om kansrijke doelgroepen binnen de wijk te behouden.

Onderzoeksrelevantie

De noodzaak om te investeren in de bestaande voorraad blijft bestaan en daarom zal er gezocht moeten worden naar oplossingen om de investering wel rond te krijgen. Een oplossing hiervoor kan worden gevonden in het efficiënter samenwerken met de bouwketen. Stedelijke vernieuwing is een langdurig proces, zoals uitgelegd in paragraaf 2.2.3. In dit proces kunnen door beter samen te werken (financiële) voordelen behaald worden. Waar verbeteringen behaald kunnen worden is uitgelegd in paragraaf 2.1 Deze efficiëntere samenwerkingsvorm is uitgewerkt onder de noemer 'Ketenintegratie'. In hoofdstuk 3 is uitgewerkt wat ketenintegratie inhoudt en hoe dit toegepast kan worden op de bouwsector. Door toepassing van ketenintegratie kan Dura Vermeer het huidige technische concept Duurzaam Verbeteren uitbreiden. Waardoor stedelijke vernieuwing door Dura Vermeer integraal aangepakt wordt in plaats van dat Dura Vermeer zich alleen richt op de realisatiefase.

² <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/staatssteun-corporaties>

3. PROBLEEMVERKENNING

Ketenintegratie wordt gezien als de manier om samenwerking te verbeteren, maar wat houdt ketenintegratie in?

3.1 Definitie ketenintegratie

Ketenintegratie is niet uitgevonden door de bouwsector. Het is ontstaan in de autoindustrie waar Toyota een just-in-time leveringssysteem voor de auto onderdelen ontwikkelde onder de noemer 'supply chain management', de Engelse term voor ketenintegratie. Door het succes van ketenintegratie bij Toyota en andere bedrijven in de productiesector wordt het gezien als een goede oplossing voor een aantal problemen in de bouwsector. (Cooper en Ellram, 1993 in Vrijhoef en Koskela, 2000)

Ketenintegratie is geen vastomlijnd begrip. Dit blijkt ook uit figuur 3.1 waarin verschillende definities van ketenintegratie zijn weergegeven.

Figuur 3.1: Definities Ketenintegratie - Bron: Gruis, V. (2011). 'Kansen van cocreatie: samenwerken bij woningrenovatie'. Utrecht: Hogeschool Utrecht, p20.

Kim e.a., 2010, p. 188	<i>Supply chain partnership</i> is a strategic alliance to achieve business advantage and exclusive goals by paying attention to critical success factors such as organizational commitment, co-ordination, leadership, trust, communication, conflict resolution, techniques and resources.
CIIPTF (1991) and NEDC (1991) in Minh e.a. 2001, p. 50	<i>Partnering</i> is a long term commitment between two or more organizations for the purpose of achieving specific business objectives by maximizing the effectiveness of each participant's resources (...). The relationship is based on trust, dedication to common goals and understanding of each other's individual expectations and values. Expected benefits include improved efficiency and cost effectiveness, increased opportunity for innovation and continuous improvement of quality products and service.
Cox en Townsend, 1998 in Khalfan en McDermott, 2006, p. 145	<i>Supply partnering</i> is an ongoing relationship between firms which involves a commitment over an extended time period, and a mutual sharing of information and the risks and rewards of the relationship.
Lambert e.a., 2004 in Kim e.a., 2010, p. 188	<i>Supply chain partnership</i> is a tailored business relationship based on mutual trust, openness, shared risk, and rewards to create business performance.
Coopers en Ellram, 1993 in Vrijhoef en Koskela, 2000, p.170	<i>Supply chain management</i> views the entire supply chain, rather than just the next part or level, and aims to increase transparency and alignment of the supply chain's co-ordination and configuration, regardless of functional or corporate boundaries.

Opvallend in dit figuur is dat ketenintegratie daar met steeds andere termen benoemd wordt, maar dat onderdelen en kenmerken van de verschillende definities wel overeenkomen. Geconcludeerd kan worden dat ketenintegratie een verzamelnaam is voor een andere benadering van de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemers dan in de bouwsector gebruikelijk is.

In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op de definities. In deze paragrafen zijn belangrijke kenmerken en elementen dikgedrukt.

Vertrouwen en gelijkwaardigheid

Alle definities benoemen het belang van **vertrouwen** tussen partijen in de keten. Hiervoor is een compleet andere instelling nodig dan het vechtmodel bij de traditionele bouwketen. Het opbouwen van dit vertrouwen zal daarom moeten groeien in de tijd. Een voorwaarde voor het creëren van vertrouwen

is het vinden van een **gemeenschappelijk belang** en **gelijkwaardigheid**. Het vertrouwen ontstaat wanneer risico's op gelijkwaardige wijze gedeeld worden tussen partijen in de keten. Die risicodeling maakt ketenintegratie een complex vraagstuk, zeker als het een ketensamenwerking betreft voor meerder partners, lagen en projecten. Een **gelijkwaardige risicodeling** kan pas ontstaan wanneer er overeenstemming komt op het inhoudelijke en financiële resultaat, zodat bekend is op basis waarvan afwijkingen gemeten kunnen worden.

Lange termijn verbintenis

In verschillende definities wordt als kenmerk van ketenintegratie beschreven dat het een verbintenis is voor een lange termijn. Deze lange termijn verbintenis is onder andere nodig omdat het opbouwen van vertrouwen tijd kost. Daarbij maakt een lange termijn verbintenis het mogelijk het proces te blijven verbeteren, **continue verbetering**. Ook dit is een tegenstelling tot het traditionele proces waar samenwerking projectgebonden is en opgeheven wordt wanneer het project gerealiseerd is. Door een lange termijn, **projectongebonden** verbintenis kan het vertrouwen opgebouwd worden en is een continu leerproces mogelijk, wat de kwaliteit van het eindproduct en het proces ten goede komt.

Gehele productieketen

Nog een eigenschap waarmee ketenintegratie zich onderscheidt van de traditionele keten, is dat partijen zich bij ketenintegratie richten op **de gehele keten** in plaats van alleen op de eerst volgende schakel. Het doel hiervan is de transparantie te vergroten en faalkosten te verminderen. In de definitie van Cooper en Ellram wordt dit het duidelijkste uitgewerkt.

Door Hong-Mingh e.a. wordt toegevoegd dat de samenwerking uiteindelijk moet leiden tot het beter voldoen aan de wensen van de eindgebruiker. Volgens hen zou ketensamenwerking dan ook moeten beginnen met het vaststellen van de wensen van de klant.

Eerder betrekken opdrachtnemer

Een specifiek kenmerk voor ketenintegratie in de bouw is dat **opdrachtnemers** veel **eerder betrokken** worden in het bouwproces dan bij een traditionele bouwketen. In een traditionele bouwketen wordt een opdrachtnemer pas betrokken bij het bouwproces na planuitwerking en optimalisatie. In een bouwteam wordt de opdrachtnemer wel bij de planuitwerking betrokken. Maar bij ketenintegratie wordt de opdrachtnemer vanaf de initiatiefase tot en met de exploitatiefase betrokken. Dit wordt gedaan omdat de opdrachtnemer dan mee kan denken over het gewenste en haalbare eindresultaat.

Type ketenintegratie

Ketenintegratie kan getypeerd worden aan de hand van verschillende kenmerken. Het eerste kenmerk is bouwprocesfasen. Bij volledige ketenintegratie zijn opdrachtnemers betrokken vanaf initiatief tot en met beheer. Ten tweede is er het kenmerk productieketen. Bij volledige ketenintegratie zijn alle partijen in de productieketen betrokken bij de vormgeving van het hele bouwproces. Dus zowel de opdrachtgever, de architect, de hoofd- en onderaannemer, als de toeleverancier en eindgebruiker. Ten derde is er de dimensie van continuïteit. Bij volledige ketenintegratie maken partijen lange termijn afspraken met elkaar. In het geval van stedelijke vernieuwing zal de samenwerking dus niet beperkt blijven tot één project. Er zal een projectlijst worden samengesteld of op zijn minst afspraken over de gunning van volgende werken. Als vierde kenmerk is er risicodeling. Bij volledige ketenintegratie zullen de risico's evenwichtig en ook transparant verdeeld worden. (Gruis, 2011)

Uit deze kenmerken blijkt dat er verschillende vormen en maten van ketensamenwerking bestaan. Iedere vorm heeft zijn eigen voor- en nadelen, daarom zal de keuze voor een bepaalde vorm steeds afhankelijk zijn van de context.

'Ketenintegratie vergt een heel lange adem', zegt Ben Pluijmers, directeur Vastgoed bij Com Wonen in Rotterdam, in Aedes-Magazine nr. 8, 2011. Woningcorporatie Com Wonen en Dura Vermeer zijn nu zo'n 3,5 jaar bezig, maar hij schat in dat het totale proces wel tien jaar in beslag zal nemen. 'We zijn met een heel klein ketentje begonnen', vertelt Pluijmers: alleen Com Wonen en Dura Vermeer. Vervolgens is de keten in een aantal stappen vergroot. De tweede stap was het verbreden van de keten, door bijvoorbeeld installateurs erbij te betrekken. Daarna was stap drie het vermenigvuldigen van de keten, door meerdere projecten en een tweede aannemer, Ballast Nedam, toe te voegen. De vierde stap is de keten verlengen. Dat kan door de aanpak nog meer naar voren te halen, door bewoners erbij te betrekken, en naar achteren te verlengen, door de hele levenscyclus van het pand hierin te betrekken.

Op basis van bovenstaande uitwerking zal in dit onderzoek gewerkt worden met de definitie van ketenintegratie in het groene kader. In figuur 3.2 zijn de verschillen tussen de traditionele aanpak en de aanpak met ketenintegratie weergegeven.

Ketenintegratie: Een langdurige projectongebonden samenwerking tussen verschillende bedrijven, die onafhankelijk is van bedrijfsgrenzen en gericht op constante verbetering van product en proces, door bevordering van het wederzijds vertrouwen, volledige openheid en transparantie. Met als gezamenlijk doel het realiseren van het werk met de beste kwaliteit, voor de laagste prijs met de kortste doorlooptijd.

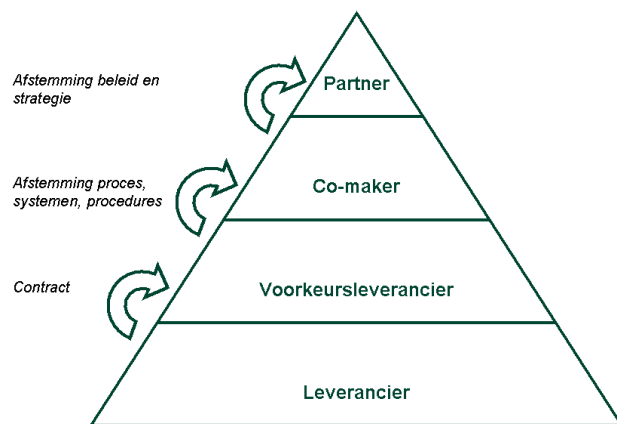
Figuur 3.2: Verschillen tussen traditionele aanpak en aanpak met ketenintegratie - Bron: Cooper en Ellram (1993) in Vrijhoef en Koskela (2000), p 170.

Element	Traditionele aanpak	Aanpak met Ketenintegratie
Kosten benadering	Minimaliseren van individuele bedrijfskosten	Ketenbrede kosten besparing
Samenwerkingsduur	Projectgebonden	Projectongebonden
Mate van het delen van informatie en monitoring	Beperkt tot de behoeften van de huidige fase	Zoals vereist voor het plannen en bewaken van processen
Mate van afstemming tussen verschillende fases van de keten	Enkel contact tussen een volgende schakel in de keten	Verschillende contacten tussen projectfasen, ketenbreed
Planningswijze	Op basis van de huidige fase	Continu
Verenigbaarheid van bedrijfsculturen	Niet relevant	Cultuurovereenstemming van ten minste de belangrijkste relaties
Breedte van leveranciers bestand	Groot om concurrentie te vergroten en risico's te spreiden	Klein om afstemming te vergroten
Ketenleider	Niet nodig (=rol van aannemer)	Nodig voor het afstemmen van de keten
Mate van risico- en winstdeling	Beoordeling van elk bedrijf en fase apart	Risico's en winst wordt gedeeld op de lange termijn
Benadering van veranderingen	Onafhankelijke inspanning	Gezamenlijke inspanning van gehele keten

3.2 Intensiteit samenwerking

Bij samenwerking kan de intensiteit van samenwerking variëren van heel intensief en voor een lange periode (strategisch) tot een eenmalige inkoopafpraak van een aannemer en een leverancier (operationeel). Figuur 3.3 geeft de toenemende intensiteit van samenwerking schematisch weer, van traditionele projectgebonden samenwerking met een leverancier tot projectoverstijgende ketenpartner.

Figuur 3.3: Intensiteit samenwerking – Bron: Straatman (2010)



Co-makership is de samenwerking tussen een zelfstandige opdrachtgever en leverancier, op basis van wederzijds vertrouwen. Co-makership gaat verder dan de leverancierspositie van voorkeursleverancier. De opdrachtgever gaat met één of een beperkt aantal leveranciers de samenwerking aan voor langere termijn. De opdrachtgever profiteert van het specialisme van de leverancier en de leverancier profiteert van de voorkeurspositie die hij bij de opdrachtgever inneemt. Daarmee is de leverancier verzekerd van continuïteit.

Strategisch partnerschap gaat verder dan co-makership. Het is een projectoverstijgend samenwerkingsverband, met als doel gezamenlijk diensten op de markt te brengen. De betrokken organisaties delen hierbij de opbrengsten en risico's. (Straatman, 2010)

3.3 Conclusie

Stedelijke vernieuwingsprojecten hebben een lange aanlooptijd. Dit maakt de financiële lasten voor een stedelijke vernieuwing alleen maar groter, terwijl stedelijke vernieuwing al moeilijk financieel haalbaar is.

In het traditionele proces wordt de aannemer, Dura Vermeer, pas betrokken bij het project als het het stedenbouwkundig plan in een vergevorderd stadium is uitgedacht. Hier wordt onnodig geld verspilt, omdat een bouwer/aannemer als Dura Vermeer veel kennis heeft over de toe te passen bouwmethode en de kosten daarvan. Dura Vermeer zou haar kennis al in de voorbereidings/ontwerpfase in kunnen zetten zodat er een reëel project ontwikkeld wordt. In de gedachte van ketenintegratie wordt de bouwer/aannemer daarom veel vroeger in het proces betrokken, zodat de opdrachtnemer dan mee kan denken over het gewenste en haalbare eindresultaat. Dit is wat Ben Pluijmers noemt de keten aan de voorkant verlengen.

De keten aan de voorkant verlengen is daardoor een goede oplossing voor stedelijke vernieuwingsprojecten waar grote knelpunten liggen bij de haalbaarheid van plannen. Wanneer een bouwer eerder aan tafel zit, kan het ontwerpproces efficiënter verlopen, waardoor geld bespaard wordt. Maar kan ook de bouwmethodiek uitgewerkt worden met de beste prijs/kwaliteit verhouding. Dit vergroot de kans dat een plan financieel haalbaar is en uitgevoerd kan worden.

De voordelen en kansen van ketenintegratie zijn uitgewerkt in dit hoofdstuk, sneller bouwen, minder fouten, lagere kosten en een prettige en duurzame relatie tussen corporatie en aannemer. Waarom werkt dan nog niet iedereen samen op basis van ketenintegratie? Gebrek aan aandacht kan het niet zijn, want het is een 'modewoord' waar alle vakbladen mee vol staan. Volgens Aedes-magazine (2011) is de meest gehoorde verklaring dat bouwers en opdrachtgevers conservatief zijn. Ze zijn nu eenmaal gewend aan het 'vechtmodel'. En juist omdat aannemers en opdrachtgevers er zo aan gewend zijn elkaar te slim af te zijn zit er veel onderling wantrouwen. Dat is niet snel weg, en staat de samenwerking in de weg.

4. KRACHTENVELDANALYSE

Tijdens de voor- en naoorlogse bouwperiode, toen Nederland werd opgebouwd, bestond er duidelijkheid over rollen en partijen die betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling. De overheid, Rijk en gemeente, bepaalden welke ontwikkelingen zouden worden uitgevoerd. Dit omdat zij het rijksbeleid opstelde, en daarvoor grond had en verwierf. De uitvoering werd, met een dichtgetimmerd programma van eisen, door 'semi-overheidsinstellingen' zoals corporaties, havenbedrijven en Rijkswaterstaat gedaan. Op deze wijze is zowel de stadsuitbreiding in de wederopbouwperiode als de grootscheepse stadvernieuwing gebaseerd, zoals beschreven in hoofdstuk 2.

Verschillende ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat het aantal partijen is toegenomen en de verhouding en rolverdeling sterk zijn veranderd. De belangrijkste reden is dat de overheid vanaf de jaren negentig stopt met het actief verwerven van grond en daarmee een einde komt aan de actieve interventie. Hierdoor kwam de markt van gebiedsontwikkeling open te liggen voor andere partijen die hier kansen zagen.

Tegenwoordig zijn er bij stedelijke vernieuwing veel partijen betrokken met ieder een eigen visie, belang, expertise, verantwoordelijkheid en invloed. De belangrijkste groepen in stedelijke vernieuwing zijn op dit moment: gemeenten, woningcorporaties, marktpartijen en bewoners. Van deze partijen zullen de kenmerken en rol beschreven worden.

4.1 Stakeholders en shareholders

De verschillende belanghebbende partijen kunnen worden onderverdeeld in partijen met een financieel belang (shareholders) en partijen met een maatschappelijk of persoonlijk belang (stakeholders). Hoewel beide groepen in het algemeen als belanghebbenden worden genoemd, zijn het vooral de shareholders met grondeigendom die een bepalende rol spelen. Dit kunnen publieke en private grondeigenaren zijn. Dit komt voort uit het zelfrealisatiebeginsel, waarin is vastgelegd dat wie de grond in bezit heeft ook het recht heeft om die grond te bebouwen. Op voorwaarde dat die bebouwing niet in strijd is met het geldende bestemmingsplan. Daarbij komt dat deze partijen doordat ze een financieel belang hebben, ook financieel risico lopen en daardoor grotere zeggenschap hebben.

Betrokkenheid van shareholders is van doorslaggevend belang voor het uiteindelijke slagen van een project. Zeker in stedelijke vernieuwing want daar gaat het om hun huis en hun woonomgeving. Wanneer deze belanghebbenden het niet eens zijn met de ontwikkelingen, zal dit voor grote vertragingen zorgen en dus groot financieel risico voor de stakeholders inhouden.

Afhankelijk van het gebiedstype kan de eigendomsverhouding sterk wisselen. Bij een uitbreidingsproject komt het bijvoorbeeld vaak voor dat slechts een beperkt aantal agrariërs de gronden in eigendom heeft, terwijl op binnenstedelijke locaties het eigendom van grond en opstal veel meer versnipperd is. Dit is vooral het geval in de grotere en oudere steden. Daar kan de eigendomssituatie erg onoverzichtelijk en complex verdeeld zijn. Dit maakt de herontwikkeling lastiger en kostbaarder. (Daamen, 2005)

4.2 Gemeenten

Bij stedelijke vernieuwing is de gemeente de belangrijkste partner voor private partijen. Gemeenten hadden vroeger een dominante positie als partij in stedelijke vernieuwing. Ze hadden de beschikking over relatief veel geld en grond en bouwden zelf woningen. Die positie heeft zich door bovengenoemde ontwikkelingen en de complexer wordende maatschappelijke en stedenbouwkundige opgave, meer ontwikkeld tot een gelijkwaardige partij in een breed netwerk van andere betrokken partijen. 'de Gemeente' bestaat niet, een gemeente heeft namelijk verschillende diensten en afdelingen met ieder zijn eigen rol en belang. (Kei-Centrum, 2009)

Het dagelijks bestuur van een gemeente is in handen van het college van burgemeester en wethouders (college van B&W). Zij worden gecontroleerd door de gemeenteraad, die minstens eens in de vier jaar direct wordt gekozen door de inwoners van de gemeente. De belangen die binnen een gemeente invloed op elkaar uitoefenen hebben een sterk politiek karakter. Het verkrijgen van politiek en maatschappelijk draagvlak voor een bepaald ruimtelijk plan is voor het college van B&W en de gemeenteraad dan ook van groot belang. Iedere wijk binnen een gemeente heeft zijn eigen profiel en zijn eigen relatie tot het beleid van de gemeenteraad. Plannen die financieel haalbaar lijken te zijn, maar geen politiek-bestuurlijk draagvlak hebben, zullen misschien nooit uitgevoerd worden. Terwijl onrendabele plannen, met een groot politiek en maatschappelijk belang, wel tot uitvoering gebracht worden. Dit is in hoofdstuk 2 ook geschetst, in de besluitvorming van gemeenten speelt veel meer dan alleen geld.

In de praktijk van stedelijke vernieuwing zijn gemeentebestuurders en raadsleden voornamelijk gericht op twee partijen, bewoners en woningcorporaties. Dit komt omdat bewoners de kiezers vormen van de gemeenteraad en het daarom van belang is deze groep positief te stemmen. Corporaties zijn vaak eigenaar van een groot deel van de woningen in de stedelijke vernieuwingswijken. De belangen van deze twee partijen komt niet altijd overeen, hierbij kan de gemeente een 'sturende rol' innemen.

De gemeenteraad en het college worden voor de ontwikkeling en uitvoering van beleid ondersteund door ambtenaren. Deze ambtenaren zijn werkzaam bij verschillende diensten en afdelingen. De benamingen daarvan verschillen per gemeente, maar zijn overal herkenbaar. Voor de stedelijke vernieuwing zijn de belangrijkste wethouders en diensten Ruimtelijke Ordening, Stedelijke Ontwikkeling en het Ontwikkelingsbedrijf.

Doordat gemeenten een groot aantal verschillende afdelingen en verantwoordelijkheden hebben brengt dit verschillende rollen met zich mee:

- een gemeente is verantwoordelijk voor de ruimtelijke ordening. Zij zal altijd belang hebben bij een goede ruimtelijke ontwikkeling van de stad of het dorp;
- een gemeente is als enige verantwoordelijk voor de ruimtelijk-juridische procedures die nodig zijn voor ontwikkelingen;
- de gemeente is eigenaar-beheerder van de openbare ruimte;
- de gemeente is sinds WMO 2006 steeds meer verantwoordelijk voor sociaal beleid;
- de gemeente is verantwoordelijk voor toezicht en handhaving;
- de gemeente heeft een sociaal maatschappelijk rol;
- daarnaast kan de gemeente optreden als grondeigenaar en projectontwikkelaar.

De kerntaak van de gemeentelijke overheden bestaat uit het op stad- en wijkniveau vastleggen en ten uitvoer laten brengen van het ruimtelijke beleid. Dit wordt de regierol van gemeenten genoemd. Gemeenten hebben een aantal instrumenten om deze regie te voeren:

- Opstellen of aanpassen van regels en visies om andere partijen bij te sturen of aan te zetten om te investeren in stedelijke vernieuwing.
- Leveren van een financiële bijdrage om, meestal in samenwerking met andere partijen, onrendabele, maar maatschappelijk wenselijke ontwikkelingen in de stedelijke vernieuwing van de grond te krijgen.
- Kopen of verkopen van grond en vastgoed aan andere partijen om gelden en mogelijkheden te genereren voor ontwikkelingen in de stedelijke vernieuwing.

De sturingsinstrumenten zijn echter niet voldoende om partijen daadwerkelijk aan te kunnen zetten tot vernieuwing, zeker nu publieke taken niet meer uitsluitend onder de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke overheid vallen, maar dat in steeds toenemende mate ook private instellingen, zoals corporaties, hiervoor medeverantwoordelijk zijn geworden. Dit betekent dat gemeenten in toenemende mate moeten samenwerken met private partijen als corporaties en projectontwikkelaars.

4.3 Corporaties

Woningcorporaties zijn private organisaties zonder winstoogmerk met een publieke taak. Corporaties beheren en verhuren betaalbare woonruimte en investeren, vooral in de laatste jaren, in leefbaarheidmaatregelen en maatschappelijk vastgoed, zoals scholen, zorg- en buurtcentra. De doelgroep van corporaties bestaat grofweg uit huishoudens met een inkomen tot ca. €33.000, aangevuld met groepen met specifieke woonbehoefte zoals ouderen, gehandicapten, studenten en dak- en thuislozen. Volgens koepelorganisatie Aedes³ zijn er in Nederland ongeveer 450 woningcorporaties actief. Gezamenlijk bezitten zij ongeveer 33% van de totale woningvoorraad, in stedelijke vernieuwingsgebieden kan dit percentage zelfs oplopen tot 90%. (CBS Statline)

Corporaties zijn geen homogene groep. Er zijn corporaties met meer dan 50.000 woningen, terwijl er ook corporaties zijn met een paar honderd woningen. De meeste corporaties zijn gericht op de lokale markt en hebben bezit in een of enkele dorpen of steden, waardoor zij ieder te maken hebben met specifieke lokale omstandigheden.

De maatschappelijke taakstelling van corporaties komt voort uit hun verleden, toen zij (project)subsidies van de overheid ontvingen om zorg te dragen voor een goede en betaalbare volkshuisvesting. Veel corporaties waren in die periode als gemeentelijk woningbedrijf onderdeel van de overheid. Sinds de bruteringsopgave in 1994 zijn de corporaties verzelfstandigd en krijgen geen subsidies meer van de overheid. Wel wordt hun kapitaal en de woningen die zij bezitten als 'maatschappelijk bezit' aangemerkt en kunnen corporaties door borgstelling van de overheid goedkoper dan andere partijen geld lenen.

Het takenpakket en de zelfstandigheid van woningcorporaties heeft de laatste jaren vaak ter discussie gestaan vanwege de vroegere relatie met de overheid. Daarom wordt er door Centraal Fonds voor Volkshuisvesting toezicht gehouden op corporaties en wordt ieder jaar door het CFV het presteren van de corporaties beoordeeld op de volgende taakgebieden (Keicentrum, 2009):

- passend huisvesten van de doelgroep;
- kwalitatief in stand houden van het woningbezit;
- betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
- waarborgen van de financiële continuïteit;
- bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten;
- bijdragen aan de combinatie wonen en zorg.

Corporaties spelen om een aantal redenen een hoofdrol in stedelijke vernieuwing. De belangrijkste reden is het feit dat een groot deel van de woningvoorraad waar stedelijke vernieuwing betrekking op heeft in bezit is van corporaties. Ook weten corporaties, door hun langdurige aanwezigheid in een gebied, vaak goed wat er speelt in een wijk. Die kennis beperkt zich niet tot alleen beheerskosten van woningcomplexen, maar ook kennis over het gemeenschapsprofiel en de geschiedenis van de wijk.

Het gevolg van het loskomen van corporaties van de overheid is dat corporaties verschillende petten op kunnen hebben (Huffstadt, 2005).

- beheerder en verhuurder van de sociale woningvoorraad, bestemd voor deze specifieke beleidsgroep;
- belegger met een langdurig belang bij een goede ontwikkeling van een wijk of gebied;
- opdrachtgever aan derden voor wijkontwikkeling en projecten;
- ontwikkelaar van woningen en voorzieningen voor de specifieke doelgroep;
- ontwikkelaar van onroerend goed voor de markt.

³ Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties. Aedes maakt zich sterk voor de condities waaronder corporaties als maatschappelijke ondernemingen hun werk kunnen doen. Aedes geeft voorlichting en informatie en initieert onderzoek en productontwikkeling. Aedes is ook de werkgeversvereniging van de corporatiebranche waarin ruim 28.000 werknemers dagelijks werken aan goed, betaalbaar en duurzaam wonen. – www.aedesnet.nl

4.4 Marktpartijen

Marktpartijen, ook wel commerciële partijen genoemd, is een verzamelnaam voor onder andere: bouwers/aannemers, projectontwikkelaars, ontwikkelende bouwers en beleggers. Deze partijen hebben een ding gemeen, namelijk dat zij door het bouwen, verhuren en of verkopen van woningen en andere gebouwen rendement maken op hun investering. Het verschil tussen deze partijen is dat sommige zich beperken tot alleen ontwikkeling terwijl andere ook de realisatie of het beheer voor hun rekening nemen. Andere partijen kiezen voor verkoop van het aangekochte of ontwikkelde vastgoed terwijl bijvoorbeeld beleggers er vaker voor kiezen dit te verhuren.

Deze karakteristieken zijn bepalend voor de positie die een bepaalde marktpartij kan en wil innemen in een proces van stedelijke vernieuwing.

Zoals gezegd zijn belangrijke private belanghebbenden beleggers, financiers, bouwondernemingen en ontwikkelaars. De (institutionele) belegger benadert het ontwikkelingsproces vanuit een lange termijn visie. Hij streeft daarbij meestal een product of project na dat op de lange termijn een zo hoog mogelijk rendement garandeert. De visie van een financier, bijvoorbeeld een bank, is echter gericht op een kortere termijn. Die is specifiek geïnteresseerd in projectfinanciering en het verstekken van leningen tegen een zo hoog mogelijke rente. Risico's worden hierbij verwerkt in de rentevoet, hoe hoger het risico hoe hoger de rente.

Een bouwonderneming wenst met het oog op continuïteit van zijn bedrijfsvoering in een zo vroeg mogelijk stadium exclusief betrokken te raken bij een project. In de regel streeft hij hierbij naar winstmaximalisatie. De projectontwikkelaar streeft naar een optimale kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs. Zijn primaire doel is het maximaliseren van de ontwikkelingswinst. Projectontwikkelaars 'pur sang' zijn er echt nog maar weinig. Vaak is de projectontwikkeling gekoppeld aan de belangen van een belegger, financier of bouwonderneming (Daamen, 2005).

4.5 Bewoners

Naast gemeenten, corporaties en marktpartijen zijn de bewoners een belangrijke partij in het vernieuwingsproces. De fysieke stedelijke vernieuwing heeft namelijk betrekken op hun woningen en hun leefgebied. Sinds de toevoeging van sociale doelen aan stedelijke vernieuwing is de betrokkenheid van bewoners nog belangrijker geworden.

Bewoners zijn minder strak georganiseerd dan de andere actoren, maar hebben wel diverse eigen organisaties. Zo zijn er bewonersorganisaties, hierbij kan iedere bewoner van een wijk of buurt zich in principe aansluiten. Maar ook wijkraden, waarin een kleine groep wijkbewoners de gemeenteraad gevraagd en ongevraagd ideeën geeft over de toekomst van hun wijk. Daarnaast zijn er ook huurdercommissies, Verenigingen van Eigenaren (VvE's) en buurt- en actiecomités. Hierbij is het wel zeer belangrijk om in het oog te houden dat dé bewoner niet bestaat. Het zijn allemaal individuele mensen met een eigen cultuur, manier van denken, wensen en dromen.

Bewoners spelen op verschillende manieren een rol in stedelijke vernieuwing, dit komt op twee verschillende manieren tot stand. In sommige gevallen nemen bewoners zelf initiatief tot betrokkenheid bij de vernieuwing, maar meestal kiezen gemeente, corporatie en soms de marktpartijen er bewust voor om bewoners bij hun plannen of de uitvoering daarvan te betrekken. Dit wordt dan bewonersparticipatie genoemd. Hiervoor zijn verschillende motieven bij de betrokken partijen, de belangrijkste is het creëren of vergroten van draagvlak voor de plannen. Maar het vergroten van de betrokkenheid van bewoners met de buurt en de verhoging van de plankwaliteit zijn ook belangrijke drijfveren om bewoners te betrekken.

Betrokkenheid van bewoners in stedelijke vernieuwing is hoe dan ook belangrijk, omdat het proces en resultaat behoorlijk kan worden beïnvloed door hun medewerking en initiatief. Actieve medewerking van bewoners kan zorgen voor een beter leefklimaat in de wijk en lagere kosten voor beheer en

onderhoud. Door bewoners al vroeg in het proces te betrekken wordt de betrokkenheid vergroot en draagvlak gecreëerd waardoor weerstand en 'gedoe' (inclusief juridische procedures) in latere fasen wordt voorkomen. Dit bevordert een vlotte uitvoering.

Bewoners zijn te verdelen in twee groepen: eigenaren en huurders/gebruikers. Het belangrijkste verschil tussen beide partijen is dat een eigenaar shareholder is tijdens een project en een huurder stakeholder. Een eigenaar is opdrachtgever, terwijl bij huurders een corporatie opdrachtgever is. In de Wet op het Overleg Huurders Verhuurder uit 1998 zijn rechten en plichten van huurders en verhuurders over communicatie vastgelegd. Hierin staat bijvoorbeeld dat bij renovatie van 10 of meer woningen moet minimaal 70% van de zittende huurders instemmen met de renovatieplannen.

Doordat corporaties in de afgelopen jaren woningen hebben verkocht, zijn er talloze straten en complexen waar tussen huurders ook huiseigenaren wonen. Dit maakt een vernieuwing extra complex omdat er dan meer verschillende belangen in het spel zijn. In Nederland is 67% van het woningbezit in handen van particuliere eigenaren. In stedelijke vernieuwingsgebieden ligt dit percentage vaak lager, maar de groep blijft aanzienlijk. Deze eigenaren hebben een positie in stedelijke vernieuwing en kunnen 'gedwongen' worden mee te werken in de vernieuwing. Maar hebben wel meer baat bij een goede woning en woonomgeving omdat zij hiervan bij verkoop van de woning de winst in hun zak kunnen steken.

4.6 Conclusie

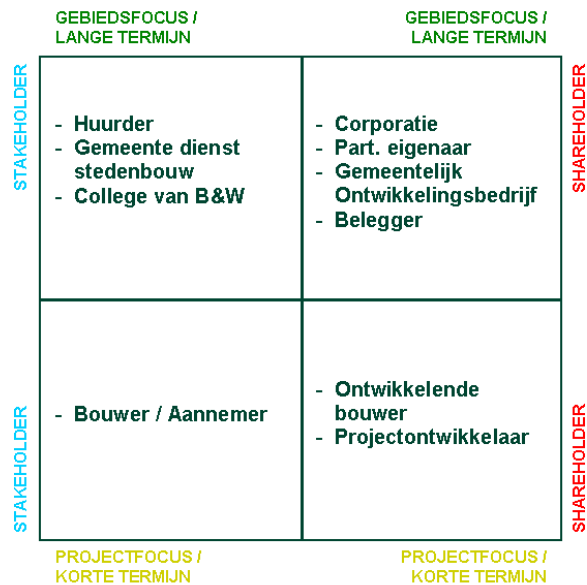
De actoren binnen stedelijke vernieuwing kennen een complex krachtenveld. Gemeenten en corporaties hebben verschillende petten op. En daarbij komen ook nog eens bewoners die eigenaar of huurder kunnen zijn, wat de situatie niet eenvoudiger maakt. Dit is schematisch weergegeven in figuur 4.1.

Figuur 4.1: Actorenanalyse stedelijke vernieuwing

Partij	Rol	Positie	Belang	Focus
Gemeente College B&W	Dagelijks bestuur gemeente Besluitnemer	Stakeholder	Politiek en maatschappelijk draagvlak	Lange termijn
Gemeente Dienst stedenbouw	Ondersteuning college B&W	Stakeholder	Goede R.O. Uitvoering gemeentelijk beleid	Lange Termijn
Gemeente Ontwikkelingsbedrijf	Ondersteuning college B&W Beheer maatschappelijk vastgoed	Shareholder	Goede R.O Uitvoering gemeentelijk beleid	Lange Termijn
Corporatie	Eigenaar / beheerder woningen Opdrachtgever stedelijke vernieuwing	Shareholder	Kwalitatief woningbezit, passend voor de doelgroep Bevorderen leefbaarheid Continuïteit	Lange Termijn
Particuliere Eigenaar	Eigenaar woning Bewoner	Shareholder	Kwalitatief goede woning Goede woonomgeving	Lange Termijn
Huurder	Bewoner	Stakeholder	Kwalitatief goede woning Goede woonomgeving Betaalbare huur	Lange Termijn
Bouwer/aannemer	Uitvoering fysieke opgave	Stakeholder	Continuïteit productie	Korte Termijn
Ontwikkende bouwer	Ontwikkeling en uitvoering fysieke opgave	Shareholder	Continuïteit Verkoop woningen	Korte Termijn
Projectontwikkelaar	Ontwikkeling fysieke opgave	Shareholder	Verkoop woningen	Korte Termijn
Belegger	Beheerder woningen	Shareholder	Continuïteit Hoog mogelijk rendement	Lange Termijn

Vanuit het oogpunt van stedelijke vernieuwing kan het volgende krachtenveld geschetst worden aan de hand van bovenstaande uitleg over de verschillende partijen (Figuur 4.2)

Figuur 4.2: Krachtenveld stedelijke vernieuwing



Wanneer naar hetzelfde schema gekeken wordt door Dura Vermeer (ontwikkende bouwer) zijn de belangrijkste actoren corporaties en eigenaren. Dit omdat deze partijen het initiatief nemen voor een bouwproject. Een corporatie bepaalt of een complex/gebouw vernieuwd moet worden op basis van het strategische voorraad beleid dat zij hebben opgesteld. (Interview Pré Wonen, bijlage II - mei 2011) In het traditionele proces werkt bijvoorbeeld een corporatie de ingreep in zijn geheel uit in een bestek, waarna deze wordt aanbesteed aan een bouwer/aannemer. De corporatie gunt daarna de opdracht gaan de aannemer met de laagste prijs waarna het 'getouwtrek' begint, met alle gevolgen van dien. (hoofdstuk 2).

In dit hoofdstuk is uiteengezet dat bewoners een belangrijke groep actoren vormen binnen stedelijke vernieuwing. Bewoners maken de stedelijke vernieuwingsopgave complexer, dit is uiteengezet in paragraaf 2.2.2 en wordt verder onderbouwd in hoofdstuk 4.5. Bewoners zijn daarom een reden geweest waarom Dura Vermeer 'weg' is gebleven van stedelijke vernieuwing, maar zich juist heeft gericht op bouwen op uitleglocaties. Door bewoners al vroeg in het proces te betrekken wordt de betrokkenheid vergroot en draagvlak gecreëerd waardoor weerstand en 'gedoe' (inclusief juridische procedures) in latere fasen wordt voorkomen. Dit bevordert een vlotte uitvoering. De gedachte hiervan is dat door de eindgebruiker/bewoner mee te nemen in de ketengedachte Dura Vermeer meer grip kan krijgen op de complexiteit binnen stedelijke vernieuwing.

5. KETENSAMENWERKING IN NIEUWBOUW

De principes van ketenintegratie zijn beproefd in een bouwproject. Dit is gedaan door Com Wonen en Dura Vermeer Bouw Rotterdam in het nieuwbouwproject Het Mooie Plan in Rotterdam. Dit project heeft de eerste successen geboekt, maar toont ook verbeteringen en aandachtspunten voor volgende projecten.

In de lezing 'Ketenintegratie in de bouw beter, sneller en goedkoper' door Babette van den Ancker (Com Wonen) en André Klouwen (Dura Vermeer Bouw Rotterdam) op de internationale bouwbeurs is het recept van een succesvolle ketenintegratie gepresenteerd⁴.

... een recept voor succes:

1. Verenigen van zakelijke belangen (strategie)
2. Respect voor elkaars bedrijfsvoering (basis)
3. Zichtbaar commitment en enthousiasme (leef, bottom up)
4. Projectongebonden (kunnen leren en investeren)
5. Het project centraal (doel)
6. Vertrouwen, openheid en transparantie (middel)
7. Gericht op toegevoegde waarde (middel)
8. Zichtbaar maken van de resultaten (meten)
9. Het is mensenwerk – Samen doen! (succes)

Dit recept bestaat uit een aantal kenmerken van ketenintegratie die in hoofdstuk 3 aan bod zijn gekomen zoals: verenigen van zakelijke belangen, projectongebonden, vertrouwen, openheid en transparantie en gericht op toegevoegde waarde deze ingrediënten zijn terug te lezen in de ervaringen met ketenintegratie die opgedaan zijn in het project Het Mooie Plan.

5.1 Het Mooie Plan 1 – Rotterdam

Het Mooie Plan (figuur 5.1) is gelegen in de Rotterdamse deelgemeente IJsselmonde. IJsselmonde is onderdeel van de Zuidelijke Tuinsteden van Rotterdam, deze zijn door de gemeente aangewezen als prioritaire herstructureringswijken. Hierbij gaat het om modernisering van het woningbestand, verbetering van de kwaliteit van de buitenruimte en waar nodig de voorzieningen. De aanpak is gericht op het bieden van wooncarrière aan de bewoners en het stimuleren van een groter aandeel midden- en hoge inkomens in de wijk. Het Mooie Plan fase 1 bestaat uit 125 grondgebonden woningen in de koop- en huursector.

5.1.1 Doelstelling

In 2008 hebben Com Wonen en Dura Vermeer Bouw Rotterdam (DVBR) besloten om te onderzoeken in hoeverre beide partijen in een strategische samenwerking tot gezamenlijke verbetering van kwaliteit, kostenniveau, doorlooptijd en marktpositie kunnen komen. Het doel van deze samenwerking was om een nieuw geïntegreerd proces te ontwerpen dat leidt tot voordelen in tijd, kosten en kwaliteit. Daarom is eerst gekeken naar de eigenschappen en knelpunten van de huidige afzonderlijke processen. Vervolgens is gekeken naar de ideale integratie van beide processen, om de knelpunten weg te nemen waardoor het proces soepeler verloopt. Dit droeg ook bij aan de bewustwording binnen beide organisaties over ketenintegratie.

⁴Dit hoofdstuk is gebaseerd op het rapport: Vrijhoef, R., Wicherson, J. (2010) *'Ketenintegratie Programma'*. Delft: CPI en de lezing Internationale Bouwbeurs: "Ketenintegratie in de bouw, beter, sneller en goedkoper" op 9 februari 2011 door Dura Vermeer Bouw Rotterdam en Com Wonen

Figuur 5.1: Ketenintegratie Com Wonen en Dura Vermeer Bouw Rotterdam – Het Mooie Plan fase 1



De eerste stap in de nieuwe samenwerking op basis van ketenintegratie was het richten en afstemmen van de belangen en doelen van Com Wonen en Dura Vermeer (figuur 5.2). Hier valt direct op dat een aantal doelen hetzelfde zijn bij beide partijen. Maar dat een doel van DVBR, het zijn van een innovatieve bouwer, kan bijdragen aan de realisatie van betaalbare, kwalitatief goede woningen. De realisatie van betaalbare woningen, van goede kwaliteit, een doel van Com Wonen, kan bijdragen aan continuïteit en rendement van DVBR. Beide partijen kunnen hierdoor een toegevoegde waarde zijn voor elkaar.

Figuur 5.2: Doelen en belangen – Bron: Presentatie Klouwen en van den Ancker (2011)

Com Wonen	Dura Vermeer Bouw Rotterdam
Tevreden klanten	Continuïteit en rendement
Realiseren betaalbare woningen	Uitvoeringsdeskundige plus
Realiseren woningen van goede kwaliteit	Innovatieve bouwer
Waarborgen financiële continuïteit	Perfekte partner
In stand houden voorraad	Tevreden klanten en medewerkers

5.1.2 Resultaten

Op het moment dat in de zomer van 2008 besloten werd Het Mooie Plan fase 1 zou dienen als project voor de ketenintegratie, was het project al aanbestedingsklaar. Door het late tijdstip konden veel aspecten van ketenintegratie niet meer worden toegepast in het project. Toch zijn er wel bruikbare ervaringen opgedaan en ook zijn er een aantal voordelen behaald.

Pluspunten

Het eerste pluspunt, wat door alle partijen wordt onderschreven, is dat er door ketenintegratie een **open communicatie** is ontstaan tussen de verschillende partijen.

‘Een eerste leermoment is de communicatie geweest tussen de leden van de projectgroep. De informatievoorziening naar alle partijen toe bereikt het niveau dat een project in een open en vertrouwelijke sfeer verdient. Dit blijft voor de toekomst een aandachtspunt. Goede samenwerking valt of staat bij open communiceren.’ (Rien Koert - Com Wonen in Ketenintegratie Programma, 2010)

Ook werd het als voordeel gezien dat der **risico's** van het project goed werden besproken, werden verkleind, of dat er **gezamenlijk** verantwoordelijkheid voor de risico's werd genomen. Dit is gebeurd door een gezamenlijke risicopot. De risicopot werd beheerd door een externe kostenadviseur.

Een belangrijk uitgangspunt bij de uitvoering is dat er gestart is op basis van **vertrouwen**. Formeel was er nog geen opdracht voor uitvoering verstrekt, maar toch durfde men het aan om te starten. In

de aannemingsovereenkomst zijn enkele boeteclausules verwijderd, als gevolg en ter versterking van het vertrouwen in elkaar. Andersom is in het kader van **transparantie** en **openheid** besloten de inkoopgesprekken gezamenlijk te voeren.

Winstpunten

Ondanks het feit dat er pas laat in het bouwproces is gestart met ketenintegratie en er daardoor geen optimaal gebruik gemaakt kon worden van de voordelen van ketenintegratie, zijn er naast de 'softe' successen ook enkele concrete voordelen behaald.

Ten eerste is door planoptimalisatie de **aanneemsom met 8% verlaagd**, zonder dat er bezuinigd is op kwaliteit. De **startdatum** van de bouw in december 2008 was lastig te halen, maar is door ketenintegratie toch **gehaald**. Anders was er in het voorjaar van 2009 waarschijnlijk nog steeds niet gestart met de bouw.

Door het gezamenlijk belang voorop te stellen zijn er **aanzienlijk kosten bespaard**. Zo werden bijvoorbeeld de hekken die al rond het terrein stonden bij de uitvoering overgenomen door DVBR. Hierdoor konden de hekken blijven staan, in plaats van dat deze allemaal zouden worden vervangen door eigen hekken. Dit heeft €10.000,- bespaard. Ook de gezamenlijke inkoop heeft meer winst opgeleverd dan aanvankelijk werd gedacht. Bij deze besparing moet wel gezegd worden dat de huidige economische situatie in het voordeel werkt van de inkoop, daardoor is waarschijnlijk meer winst behaald dan tijdens normale omstandigheden het geval zou zijn. Door het succes van deze eerste toepassing zijn personen die eerst nogal sceptisch tegenover ketenintegratie stonden nu veel positiever, en soms zelfs 'ambassadeurs' geworden van deze nieuwe manier van werken. (Vrijhoef en Wicherson, 2010)

Leerpunten

Deze eerste toepassing van ketenintegratie is natuurlijk niet gelijk foutloos verlopen, daarbij komt dat ketenintegratie een continu leerproces is en er daarom altijd verbeter- en leermomenten zullen zijn. De oorzaak van de meeste leerpunten ligt bij het feit dat het project al liep en traditioneel was ingestoken. Logische gevolgen hiervan waren dat er nog geen repetitie-effect en teamvorming was. Bijkomende factoren hadden betrekking op het feit dat het voor iedereen nieuw was, het proces nog niet uitgekristalliseerd was en er daardoor nog geen vol vertrouwen was in het proces.

Wat verder bleek is dat zodra er nieuwe mensen in het proces stapten, bijvoorbeeld bij de overdracht naar de uitvoering, er nieuwe moeilijkheden ontstonden. Bij de nieuwe personen bleek de 'ketengedachte' nog niet tussen de oren te zitten. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor volgende projecten. Er moet voor worden gewaakt dat de ketengedachte door het proces heen vast gehouden wordt, ondanks de wisseling van personen in het project.

Belangrijk is ook dat wordt voorkomen dat men terugvalt in het oude gedrag. Daarom moet er blijvend aandacht worden besteed aan draagvlak voor de nieuwe manier van werken, teamvorming, en het betrekken van mensen. Dit geldt ook voor de bouwpartners die zich zullen moeten 'overgeven' aan de ketengedachte en de nieuwe manier van samenwerken in een geïntegreerd proces.

Een ander aandachtspunt is ook de manier waarop gecommuniceerd wordt binnen het project. Zo werd aangegeven dat om openheid te creëren er voornamelijk door iedereen naar iedereen wordt gecommuniceerd. Dit is ook terug te zien in ervaringen van verschillende betrokken personen.

'Ik heb me werkelijk te pletter gelezen aan e-mail. Iedereen reageert op iedereen. Misschien had het te maken met het zoeken naar transparantie. Iedereen moet leren en de mentaliteit moet veranderen. Als het communicatief beter gaat, en centraler, dan willen mensen wel.' (Rien Koert - Com Wonen in Ketenintegratie Programma, 2010)

'Door de nieuwe manier van werken is de belasting voor de administratie en communicatie omhoog geschoten. Dit was wel noodzakelijk om de duidelijkheid en transparantie vast te houden.' (Gert Geurts – DVBR in Ketenintegratie Programma, 2010)

5.1.3 Juridische uitwerking

Woningcorporaties en aannemers mogen onderling afspreken wat zijn willen. Dit is vastgelegd in het beginsel van contractsvrijheid in het Nederlands recht (Aedes en Bouwend Nederland, 2011). Dura Vermeer en Com Wonen hebben hun afspraken vastgelegd in drie overeenkomsten op verschillende niveaus.

Op het hoogste niveau hebben zij een raamovereenkomst opgesteld. In deze overeenkomst zijn zo min mogelijk clausules opgenomen, omdat het vertrouwen leading moet zijn in het proces. Er zijn wel algemene afspraken gemaakt die gericht zijn op de waarborging van openheid en transparantie tussen beide partijen over en weer. Ook is vastgelegd dat Dura Vermeer en Com Wonen de samenwerking stop zetten wanneer het vertrouwen bij een van de partijen weg is. De raamovereenkomst heeft een looptijd van 5 jaar en is projectongebonden.

Een niveau lager is een samenwerkingsovereenkomst gesloten. In deze overeenkomst is het ketenintegratie proces en taakverdeling vastgelegd. De samenwerkingsovereenkomst zal jaarlijks worden bijgesteld en heeft daarom een looptijd van 1 jaar, deze overeenkomst is projectongebonden. Het laagste niveau is het projectniveau. Deze projectovereenkomst is in principe nauwelijks anders dan de klassieke aannemingsovereenkomst. Maar de weg tot deze overeenkomst is geheel anders. Op basis van een uitgebreidere informatie-uitwisseling zijn bestek en aanneemsom vastgesteld en overeengekomen, daardoor zullen verrassingen minder snel voorkomen.

'Het aanschuiven van DVBR was een overval. Er is hard gewerkt om contractstukken voor de zomer klaar te stomen. Er was angst dat het contract weer helemaal zou worden opgebroken. Nu de bouw is gestart loopt het proces wel soepeler en dat is winst. Maar de grootste winst zit in de nieuwe manier van werken en openheid. Voor het eerst hoor ik de aannemer niet meer zeggen 'het kan niet'. We kijken nu gezamenlijk naar wat mogelijk is en wat niet.' (Valentijn Nouwens – Joke Vos Architecten in Ketenintegratie Programma, 2010)

Op het eerste gezicht lijkt een overeenkomst op basis van ketenintegratie minder zekerheid te bieden, dan de complexe traditionele overeenkomsten. Het omgekeerde is juist het geval. In de traditionele situatie lijkt de aanneemsom 'zeker', maar ontstaat er een voortdurende strijd om de risico's naar de andere partij te verleggen. In dit geval blijft onzeker of die risico's al zijn opgenomen in de aanneemsom. Er is dan meer sprake van schijnzekerheid dan van echte zekerheid.

Bij een proces met ketenintegratie is door de onderlinge transparantie en openheid en daardoor grotere zorgvuldigheid bij het overeenkomen van de aanneemsom een grotere mate van zekerheid voor de partijen. Ook omdat over en weer duidelijk is wat de aanneemsom afdekt. Ketenintegratie kan er niet voor zorgen dat er überhaupt geen tegenvallers zullen zijn, maar de kans wordt wel verkleind en als zich een tegenvaller voordoet dan is ook duidelijk dat daarvoor niet al in de aanneemsom is betaald.

5.2 Bruikbare bouwstenen Het Mooie Plan

Het Mooie Plan toont concrete, financiële successen die behaald kunnen worden door de toepassing van ketenintegratie in nieuwbouw. En dit biedt goede handvatten om dit proces om te buigen naar een toepassing van ketenintegratie in stedelijke vernieuwing. De principes van ketenintegratie zijn namelijk niet verschillend voor nieuwbouw dan bij stedelijke vernieuwing of renovatie. Elementen als vertrouwen, transparantie en gericht op toegevoegde waarde zijn ook bij stedelijke vernieuwing de

grondleggers van ketenintegratie. 'Uiteindelijk gaat het erom: doe je het met elkaar of ten kosten van elkaar?' (Alfred van den Bosch – de Alliantie in Building Business, april 2010)

De juridische uitwerking van het Mooie Plan biedt goede uitgangspunten voor de juridische vastlegging van een samenwerking in Stedelijke Vernieuwing.

Belangrijk aandachtspunt in de toepassing van ketensamenwerking bij het Mooie Plan is dat de ketengedachte pas later in het proces op gang kwam en daardoor niet alle partijen vanaf dag één met elkaar aan tafel zaten en daardoor niet optimaal van elkaars ervaring en toegevoegde waarde gebruik is gemaakt.

Verskil uitleglocaties en stedelijke vernieuwing

Waar wel verschil in zit tussen het bouwen op uitleglocaties en stedelijke vernieuwing is de situationele kant. Een complicerend element bij stedelijke vernieuwing is dat er mensen in de woningen zitten. Dat zorgt voor een extra opgave voor de keten. Dit kan ook gezien worden als een pluspunt want, de gebruiker is bekend. Daardoor zou beter ingespeeld kunnen worden op de wensen van die gebruiker dan bij nieuwbouw waarbij de gebruiker veel later in beeld komt. Daarom moet bij renovatie de gebruiker toegevoegd worden aan de keten. Dit draagt dan ook direct bij aan grotere betrokkenheid en het creëren van draagvlak voor de plannen. (Alfred van den Bosch – de Alliantie in Building Business, april 2010)

Een ander verschil zijn de grondposities. Waar bij uitleglocaties de partijen die gaan realiseren vaak al vast liggen doordat zij grondpositie hebben gegenereerd in het gebied, is dit bij stedelijke locaties in veel minder mate het geval. Daar ligt het eigendom namelijk vooral bij corporaties. De vraag is daarom hoe kan een bouwer dan toch aan tafel komen, hoe kan hij onderscheidend zijn van andere bouwers?

In hoofdstuk 2 is al aan bod gekomen dat stedelijke vernieuwing 'minder voorspelbaar' is dan nieuwbouw, omdat geen één woning (en bewoner) hetzelfde is. Dit vraagt dan ook om een nog betere voorbereiding van en afstemming tijdens de uitvoering van de werkzaamheden. Dit kan bereikt worden door de aannemer al vroeg in het proces te betrekken bij de planvorming (hoofdstuk 3).

The background of the slide is split diagonally from the top-left to the bottom-right. The upper-left portion is white, and the lower-right portion is a vibrant yellow. The text is positioned within the white area.

6. 'DREAM STATE'

KETENSAMENWERKING BIJ STEDELIJKE VERNIEUWING

Ketenintegratie 'doe je niet even', maar vergt een lange adem. (Pluijmers, Aedes-Magazine 2011-8). Het werken volgens de principes van ketenintegratie moet daarom ook een bewust besluit zijn. Op een gelijkwaardige manier samenwerken, gaat niet zomaar met iedereen. De professionaliteit van partijen en de chemie tussen sleutelpersonen zijn van groot belang. In dit hoofdstuk is uitgewerkt hoe in stedelijke vernieuwing samengewerkt kan worden op basis van de principes van ketenintegratie en welke rol Dura Vermeer daarin kan vervullen.

6.1 Strategische start

6.1.1 Projectongebonden

Ketenintegratie vraagt om een strategische start. Strategisch wordt in de Van Dale omschreven als: volgens een weloverwogen plan. Deze startfase moet daarom in het teken staan van het kiezen van doelen van de samenwerking voor de organisaties en voor hun projecten. Dit hebben Com Wonen en Dura Vermeer Bouw Rotterdam ook gedaan voor de samenwerking bij Het Mooie Plan (figuur 5.2).

In feite wordt volgens de principes van ketenintegratie uitgegaan van één onderneming. Dit betekent dat de partijen één gezamenlijk commercieel belang hebben in de samenwerking en daar ook gezamenlijk verantwoordelijk voor zijn. In deze startfase zal daarom eerst een financiële referentie opgesteld worden met daarin projectongebonden streefwaardes voor de begroting en exploitatie, die voor elk project als onderlegger dienen. Dit geldt ook voor de kengetallen van de bouwkosten. De referentie en kengetallen gelden ook voor strategische bouwpartners. Ook worden afspraken vastgelegd over het te volgen proces, detailleringen, risicoverdeling en rendement. Doordat voor het gehele proces een gezamenlijke referentie wordt gebruikt krijgen de partijen beter inzicht in ontwikkeling van de tijd, kosten en kwaliteit. (Ketenintegratie Programma, 2010)

In deze fase zal ook een keuze gemaakt moeten worden over welke partijen strategisch zullen deelnemen in de samenwerking en dus ook zullen meedelen in de risico's en winsten. Partijen die geen strategische rol zullen vervullen binnen het project, zullen als adviserende partijen betrokken worden bij het project. Dit betekent niet dat adviserende partijen een ondergeschikte rol spelen in het project, maar zij zullen op inhuurbasis deelnemen en niet delen in winst en risico.

Afspraken over de gezamenlijke doelen, belangen en wijze van samenwerken worden vastgelegd in een 'Code of Conduct' (Jurgen van de Laarschot, Co-Green - mei 2011). Deze spelregels of gedragsregels hebben betrekking op openheid en transparantie, commitment en oplossingsgericht denken en handelen. De spelregels worden opgesteld op basis van het 'verkeersprincipe': regels zo min mogelijk in het verkeer, zodat verkeersdeelnemers weer zelf gaan nadenken en communiceren.

6.1.2 Projectgebonden

Wanneer de kaders voor de samenwerking vastliggen. Kan er op gewerkt worden aan de invulling van het project zelf. In een initiatief document zullen de specifieke projectdoelstellingen nader worden uitgewerkt. In financieel opzicht zal vanuit de projectongebonden referentie exploitatie een projectspecifieke bouwexploitatie worden opgesteld.

Om de haalbaarheid van de doelen te bepalen zullen de partijen een projectspecifiek marktonderzoek moeten uitvoeren. Vanuit dit onderzoek kunnen uitgangspunten van het project worden uitgewerkt, zoals de keuze voor de doelgroep, te bouwen typen woningen en de verhouding koop/huur.

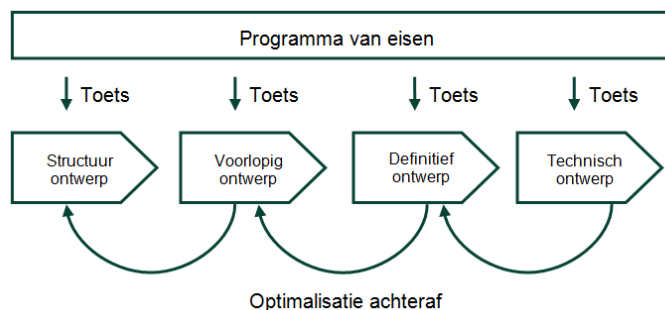
In deze fase zal een risicoanalyse worden uitgevoerd om inzicht te krijgen in de risico's en de partijen die het beste met deze risico's om kunnen gaan. Ook zullen de gevonden risico's vertaald moeten worden naar geld, de manier waarom de risico's worden beheerst en door wie. Dit is noodzakelijk om tot een duidelijke verdeling te komen van de risico's, rendementen en winsten.

Wanneer dit gedaan is kan een specifiek programma van eisen inhoudelijk worden vastgesteld waarin de eerder vastgelegde doelstellingen, waar nodig, zijn aangepast. Voorafgaand hieraan zal er in deze fase een buurtonderzoek worden gedaan waardoor beter inzicht komt op de wensen en eisen van het gebied en de inpassing van het plan daarin.

6.2 Rol bouwer (Dura Vermeer)

Bovenstaande manier van werken zorgt voor een grote rolverschuiving tussen corporaties (opdrachtgever) en bouwbedrijven. Partijen komen niet onder elkaar te staan, maar naast elkaar. *‘Het gaat meer uit van het teammodel: samen mooie dingen bouwen. Dat betekent voor woningcorporaties meer loslaten en het bouwbedrijf zijn ‘kunstje’ laten doen.’* (Georgius in Building Business – april 2010) Dit klinkt bouwbedrijven als muziek in de oren, elke partij wil namelijk graag de vrije hand in zijn rol. (Hondius, 2011) Maar het is niet zo mooi als dat het lijkt. Het vraagt namelijk om een heel andere houding van bouwbedrijven. Waar bouwbedrijven jarenlang ‘achterover leunden’ en pas gingen rekenen als er een volledig uitgewerkt ontwerp lag, moeten zij nu gaan rekenen tijdens het tekenen, op basis van schetsontwerpen. De late inbreng van hun kennis en expertise leidt in het traditonale proces tot suboptimale oplossingen, op technisch en financieel vlak. Wijzigingen zijn daarbij vaak slechts op onderdelen mogelijk en leiden vrijwel altijd tot hogere kosten. Deze manier van optimalisatie achteraf is uitgewerkt in figuur 6.1.

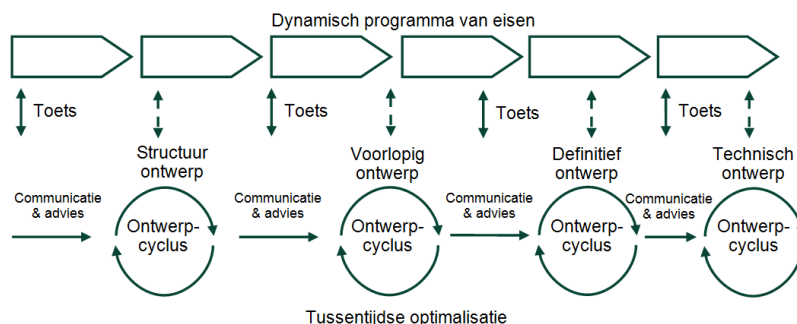
Figuur 6.1 Scheiding van kennis in traditioneel ontwerp proces – Bron: Poel e.a. (2007)



Bouwbedrijven moeten meer in de rol van een adviseur kruipen tijdens de initiatief- en definitiefase van een project. Terwijl zij voorheen pas aan tafel kwamen vlak voor de uitvoeringsfase. Hooft en Hondius zetten uiteen dat corporaties in deze tijd op zoek zijn naar partijen die mee durven en willen denken in het ontwikkelproces. Zodat er reële en concrete plannen op tafel komen te liggen die voldoen aan het ambitie niveau, maar ook financieel haalbaar zijn. Dit lijkt de rol van een architect, maar deze blijft verantwoordelijk voor de uitwerking van de plannen. Een bouwer kan zijn toegevoegde waarde bieden door in dit ontwerpproces al mee te rekenen. Zodat het afwegingskader tussen kwaliteit, ambitie en financiële haalbaarheid duidelijk is. Van de Laarschot (bijlage III Interview mei 2011) onderschrijft deze gedachtegang tijdens het interview: voordenken is beter dan nadenken, daarin kan toegevoegde waarde gevonden worden.

In een integraal plan- en ontwerpproces kan aanpassing van het ontwerp tussentijds plaatsvinden. De inhoud van de plannen en de voortgang van het proces worden steeds getoetst aan het programma van eisen. Omgekeerd wordt het programma van eisen aangepast aan de voortschrijdende inzichten op basis van het open proces. Het programma van eisen krijgt hiermee een dynamisch karakter. Schematisch is dit weergegeven in figuur 6.2.

Figuur 6.2: Delen van kennis in een integraal plan- en ontwerpproces – Bron: Poel e.a. (2007)



6.2.1 Nieuwe markt stedelijke vernieuwing

In hoofdstuk 5 is al aan bod gekomen dat een bouwer onderscheidend moet zijn van andere bouwers om 'aan tafel gevraagd' te worden door een opdrachtgever. In de stedelijke vernieuwing is een nieuwe markt ontstaan door het besluit van de Europese Commissie over staatssteun en corporatie (zie hoofdstuk 2 en bijlage I). Op dit gebied kan Dura Vermeer haar marktkennis en stevige financiële positie gebruiken om corporaties te ondersteunen in dit nieuwe marktsegment. Omdat corporaties geen borging meer ontvangen van het WSW voor woningen die zij bouwen voor mensen met een inkomen hoger dan €33.000,- is er nieuw marktsegment van woningen die deze mensen wel kunnen betalen. Volgens het rapport van Rigo (2010) kunnen deze huishoudens een woning financieren tot €130.000,- dit is daardoor niet een gemakkelijke markt, de woningen zullen namelijk ook een kwaliteitsniveau moeten halen. Maar met een passend woningconcept voor deze bewoners kan wel een ingang gecreëerd worden bij de betreffende corporatie en kan er gewerkt worden aan de vertrouwensband.

Het besluit van de Europese Commissie geldt alleen voor vrijkomende woningen. Corporaties hoeven daardoor geen rekening te houden met de 90% regeling zolang bewoners niet verhuizen. Dit maakt de noodzaak van slim renoveren nog groter. Dura Vermeer zal daarom wanneer zij een manier vindt om grootschalig te renoveren, zonder verhuizing van bewoners, een corporatie kunnen helpen deze regeling te omzeilen. Om dit te bereiken is bewonerscommunicatie nog belangrijker. Zonder draagvlak van bewoners zal een dergelijke grootschalige renovatie, zonder verhuizingen, tot veel tegenstand leiden onder bewoners en omwonenden.

6.2.2 Bewonersadviseur

Een bouwer speelt ook voor de bewoners een bepalende rol. Een bouwer is een partij die straks daadwerkelijk in en om de woning aan het werk gaat. Een bouwer kan de zorgen van een bewoner wegnemen, omdat hij concreet uit kan leggen wat er wanneer gaat gebeuren. In die zin vormt een bouwer het aanspreekpunt voor een bewoner.

Hooft (2011) zet een kanttekening bij de rol van de bouwer in de bewonerscommunicatie. Grotere corporaties hebben dit aspect van stedelijke vernieuwing zelf al goed in de vingers. Per complex of wijk hebben deze corporaties woonconsulenten die het eerste aanspreekpunt vormen voor bewoners bij vragen of klachten over de woningen of de woonomgeving. Wanneer deze persoon plotseling veranderd tijdens een complex proces als stedelijke vernieuwing zou dit juist tot verwarring (en daardoor misschien draagvlakvermindering) kunnen leiden bij bewoners. Woonconsulenten kunnen door de geschiedenis die zij met bewoners hebben goed aansluiten op hun belevingswereld en hun communicatie hierop aanpassen. Bij een samenwerking met grotere corporaties raadt hij daarom aan dat een bouwer zich vooral richt op zijn toegevoegde waarde op het vlak van bouwtechniek en bouwmethodiek in het ontwikkel- en bouwproces.

Kleinere corporaties kunnen daarentegen wel veel baat hebben bij een bouwer die een rol als bewonersadviseur op zich wil nemen, denkt Hooft. Kleinere corporaties hebben een minder groot personeelsbestand en minder grip op dit soort begeleidingsprocessen, verwacht hij, en daarom zal de toegevoegde waarde van een bouwer in dit proces groot zijn.

Tijdens de strategische start zullen dit soort rollen in het proces al duidelijk afgebakend worden, zodat dit efficiënt verloopt. Wanneer deze rollen vroegtijdig duidelijk zijn kan hiervoor budget gereserveerd worden en kan een communicatieplan opgesteld worden in samenwerking met de projectpartners en huurdersorganisatie. (Bewonerscommunicatie bij duurzame woningverbetering, 2010)

6.3 Bewoner in de keten

Bewoners opnemen in de bouwketen. Over dit onderwerp zijn zowel voor- als tegenstanders te vinden. Tegenstanders geven als reden: dat het vertraging op zal leveren, bewoners geen verstand

van zaken hebben en vinden dat er zoveel verschillende meningen en ideeën zijn, dat toch nooit met iedereen rekening gehouden kan worden. Voorstanders spreken dit tegen en geven eenzelfde lijst aan voordelen die te behalen zijn. In de ketengedachte, die er op gericht is toegevoegde waarde te creëren voor de uiteindelijke gebruiker en verspillingen uit te bannen, hoort een bewoner opgenomen te worden in de keten. Draagvlak en betrokkenheid is van het grootste belang voor het slagen van een vernieuwing. Daarbij zijn bewoners vandaag de dag mondige burgers en consumenten die een bepaalde hoeveelheid inspraak verwachten, en daar ook recht op hebben (zie paragraaf 4.5).

Letterlijk betekent participeren deelnemen. Wanneer partijen streven naar interactieve planvorming zijn zij afhankelijk van bewoners die bereid zijn in een planvormingsproces daadwerkelijk actief te worden. Die activiteit kan variëren van het geven van een mening of een advies tot het volledig meebeslissen in een plan. Maar, activiteit aan de kant van de bewoners is niet voldoende om de participatie te laten slagen. Wil er daadwerkelijk sprake zijn van participatie van bewoners in planontwikkeling, dan moeten de corporatie en bouwer bereid zijn om iets met de inbreng van bewoners te doen.

Stichting de Huismeesters e.a. (2010) hebben hiervoor de participatieladder ontwikkeld. De participatieladder maakt onderscheid in verschillende niveaus van participatie. Op de onderste trede, informeren, hebben bewoners geen enkele zeggenschap. Op de bovenste trede, meebeslissen, hebben ze evenveel zeggenschap als de corporatie. Dus hoe hoger op de ladder, hoe meer zeggenschap. Maar ook, hoe meer verantwoordelijkheid. De gedeelde zeggenschap op de hogere treden van de ladder brengt een gedeelde verantwoordelijkheid met zich mee. Niet alleen de professionals moeten zorgen voor tijdige en adequate communicatie, ook bewoners zijn verantwoordelijk voor een goede communicatie, zowel met de eigen achterban als met de professionals. In tabel 6.3 is een korte omschrijving van elk van de participatieniveaus uitgewerkt.

Figuur 6.3 Toelichting participatieniveaus, bron: Bewonerscommunicatie bij duurzame woningrenovatie (2010)

Participatieniveau	Omschrijving	Rol bewoner
Informeren	De strategische ketenpartners bepalen de agenda en houdt de bewoners hiervan op de hoogte. Zij maken geen gebruik van de mogelijkheid om bewoners inbreng te geven in de planontwikkeling	Toehoorder
Raadplegen	De strategische ketenpartners bepalen de agenda en neemt het voortouw in de planontwikkeling, maar ziet de bewoners als relevante partij bij de ontwikkelingen. Op gezette tijden worden bewoners geraadpleegd en hun opmerkingen worden in overweging genomen.	Geconsulteerde
Adviseren	De strategische ketenpartners stellen in beginsel de agenda samen, maar geven bewoners de gelegenheid om problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren, waarbij deze ideeën een volwaardige rol spelen in de verdere planontwikkeling. De strategische ketenpartners verbinden zich in principe aan de resultaten, maar kan bij de uiteindelijke besluitvorming (beargumenteerd) afwijken.	Adviseur
Samenwerken (coproductie)	De strategische ketenpartners en de bewoners komen gezamenlijk een agenda overeen, waarna samen naar oplossingen wordt gezocht. De corporatie verbindt zich aan gezamenlijk gekozen oplossingen, maar houdt het recht om andere aspecten zelfstandig beslissingen te nemen	Samenwerkingspartner
Meebeslissen	Alle besluiten worden gezamenlijk genomen. Alleen op vooraf overeengekomen veto-onderwerpen kunnen partijen beslissingen blokkeren. Dan wordt onderhandeld tot een compromis bereikt is.	Medebeslisser

Vanuit het oogpunt van ketenintegratie hoort een bewoner minimaal op het niveau van samenwerkingspartner verantwoordelijkheid te krijgen. Dit zal echter per project opnieuw ingeschat moeten worden. En het is ook afhankelijk van de bereidheid van bewoners om mee te praten.

Het is belangrijk om verwachtingen over de inzet van bewoners duidelijk uit te spreken, zodat over en weer duidelijk is dat meedenken en meepraten geen vrijblijvende activiteiten zijn. Eerlijk communiceren is een voorwaarde om vertrouwen van de bewoners te winnen en te behouden. Maak van het begin af aan duidelijk met wie over wat wordt gecommuniceerd en wat er met de inbreng van de bewoners gebeurt. De basis elementen van ketenintegratie zijn ook in dit proces van toepassing: vertrouwen, transparantie en een gezamenlijk belang zijn belangrijke dragers van een goede betrokkenheid van bewoners. Schep geen valse verwachtingen. Houd geen informatie achter. Beschrijf de ontwikkelingen en de gevolgen daarvan eerlijk. Dan kan bewonersparticipatie echt een meerwaarde leveren voor het project en zal de betrokkenheid van bewoners optimaal zijn.

7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Ketenintegratie is een ‘modewoord’ en daardoor gemakkelijk te associëren met een hype: een tijdelijk modeverschijnsel en iets wat dus wel zal overwaaien. Dit onderzoek toont echter aan dat het niet waarschijnlijk is dat dit zal gebeuren met ketenintegratie. Integreren betekent zaken samenbrengen tot een beter geheel. En dit is een van de doelstellingen van ketenintegratie in de bouw. De verregaande fragmentatie en specialisatie van partijen in de bouw, vraagt erom rollen en belangen op een efficiëntere manier te organiseren. De moeilijke financiële haalbaarheid van stedelijke vernieuwing maakt de noodzaak van efficiënter samenwerken extra groot.

7.1 Conclusies

In de inleiding is de volgende hoofdvraag gesteld: *‘Wat zijn de bouwstenen waarmee partijen binnen stedelijke vernieuwing als keten kunnen samenwerken en hoe kan Dura Vermeer deze gebruiken om de aanpak van stedelijke vernieuwingsprojecten te verbeteren?’* Samenwerken bestaat echter niet alleen uit bouwstenen, maar moet ook een ‘mindset’ zijn van de organisatie. Verschillende partijen, die al enige ervaring hebben op gedaan met ketenintegratie in de bouw, geven aan dat je ketenintegratie niet ‘even’ doet. Het is een gedachtegoed waar je achter moet staan, enthousiast over moet zijn en moet durven.

Ketenintegratie biedt grote kansen voor stedelijke vernieuwing

Binnen stedelijke vernieuwing hebben partijen te maken met randvoorwaarden van iets bestaands. Dit stelt de partijen voor grote bouwtechnische en logistieke uitdagingen. Hoe kan de wijk en zijn gebouwen weer toekomstbestendig worden gemaakt? Welke ingrepen zijn financieel haalbaar? Wat voor randvoorwaarden stellen stakeholders, de gemeente en de bewoners? Er is dus sprake van een complex samenspel van rollen en belangen. Die complexiteit maakt dat ketenintegratie juist bij stedelijke vernieuwing zo relevant is en strategische actoren al vanaf het begin betrokken moeten zijn.

Hoe eerder de ketengedachte in het proces toegepast wordt, hoe groter de ‘voordelen’ in stedelijke vernieuwing

De aanloopfase tot de daadwerkelijke uitvoering van de maatregelen is lang bij stedelijke vernieuwing. Hoe eerder een duidelijk beeld van het na te streven niveau van de vernieuwing bekend is, hoe beter voor alle partijen. Een duidelijk beeld kan echter alleen geschept worden wanneer de cruciale, strategische partijen zo vroeg mogelijk in het proces bij elkaar komen, om invulling te geven aan de kaders en de ambitie. De ketengedachte moet daarom zo vroeg als kan doorgevoerd worden in het proces, om verspillingen en risico's te kunnen beheersen.

De bouwer zijn rol veranderd

De bouwer kon tot voor de financiële crisis een afwachtende houding aannemen in het bouwproces. Dit was misschien niet zijn insteek, maar er was voldoende werk dus een andere houding was niet nodig. Ketenintegratie vraagt een actieve rol van alle partijen, dus ook van de bouwer, al vroeg in het bouwproces. Partijen moeten denken in het belang van het project, niet in het eigen belang en daarom meer een adviserende rol aannemen. Dit kan een bouwer, de bouwtechnische kennis is in huis, en het werk ligt dan niet voor het oprapen, maar opdrachtgevers zijn op zoek naar reële en concrete plannen die juist bouwers nu kunnen bieden.

Toegevoegde waarde leveren

Het leveren van toegevoegde waarde is makkelijker gezegd dan gedaan. Dura Vermeer kan corporaties in de huidige tijd toegevoegde waarde leveren op het gebied van slim renoveren, zonder verhuizing van zittende bewoners. Deze nieuwe markt is ontstaan door een besluit van de Europese Commissie.

Wanneer bewoners wel moeten of willen verhuizen zou hen een oplossing geboden kunnen worden met een woningbouwconcept met goedkope woningen tot €130.000,-. Een koopwoning tot deze prijs is betaalbaar voor huishoudens met een inkomen tot €33.000,- volgens de NHG-normen.

De bewoner is een belangrijk onderdeel van de keten

Bewoners worden door bouwers nog niet altijd erkend in het bouwproces. Dit moet echter wel, zeker in stedelijke vernieuwing en bij ingrijpende woningrenovatie. Draagvlak bij bewoners en betrokkenheid van bewoners is de enige manier om een echt succesvolle vernieuwing te bewerkstelligen. Bewoners zullen daarom op minimaal het niveau van samenwerkingspartner, op de participatieladder, opgenomen moeten worden in het ontwikkel- en bouwproces.

Een 'super-alles-regelende-winning' aanpak bestaat niet

Ondanks dat een belangrijk aspect van ketenintegratie de projectongebondenheid is. Zal er nooit één perfecte aanpak zijn om alle bouwprocessen te regelen. Elk project heeft zijn eigen context, geschiedenis, kansen en problemen. Maak hiervan het onderscheidende aspect van het project en maak projectgebonden ambities en eisen zoals Eigen Haard dit met Co-Green heeft gedaan.

Ketenintegratie zorgt voor een verandering op alle vlakken van gebiedsontwikkeling

Ketenintegratie zorgt voor een rolverschuiving in het gehele bouwproces. Partijen werken vanuit het project belang in plaats van het eigen belang. Dit maakt dat het wantrouwen plaats gaat maken voor vertrouwen. Dit vraagt ook een andere rol van de gemeente, een belangrijke partij in stedelijke vernieuwing. Een gemeente zal meer en meer faciliterend moeten zijn aan de private en marktpartijen en gebiedsontwikkeling. Zij moeten ook het vertrouwen krijgen in deze manier van samenwerken. En flexibel durven zijn in haar planvorming, waardoor zij sneller in kunnen spelen op de wensen en mogelijkheden die in de markt liggen.

7.2 Aanbevelingen

Ondersteun het proces

Een integraal ontwerpproces stelt hoge eisen aan de communicatie- en samenwerkingsvaardigheden van alle betrokkenen: opdrachtgever, bewoners, architect, adviseurs, bouwer en onderaannemers. Wanneer betrokken partijen niet gewend zijn op deze wijze te werken, verdient het de aanbeveling een facilitator of procesmanager aan te stellen. Wanneer dit initiatief van een bouwer komt en deze ook een belangrijke bijdrage levert in de financiering voor deze manager, kan hij hiermee de opdrachtgever ontzorgen, en zijn commitment voor het project aantonen.

Lever een actieve rol

Wees alert op je eigen rol in samenwerkingsverbanden. Vraag jezelf af of je een actieve rol levert, of mee lift en achterover leunt. Als dat laatste het geval is moet je de vraag stellen of je de samenwerking moet voortzetten. Wees eerlijk naar jezelf en naar je partners. Dit vraagt wel om een investering in de relatie, maar ook om het maken van duidelijke afspraken. Dit voorkomt dat er te lang gepraat wordt en te weinig gedaan.

Samenwerken in ketens moet aantrekkelijk zijn. Ga daarom op zoek naar prikkels die dit kunnen stimuleren. Dit kunnen positieve, maar ook negatieve prikkels zijn: iets willen ontwijken of voorkomen door samenwerking. Bijvoorbeeld het halen van een strakke planning.

Richt je op jouw toegevoegde waarde

Het werken op basis van ketensamenwerking betekent juist niet alles in huis hebben en alles zelf willen doen in het proces. Richt je als bouwer op jouw toegevoegde waarde: de bouwtechnische- en marktkennis. Als een opdrachtgever meer vraagt, bijvoorbeeld bewoners begeleiding, en daar kan je invulling aangeven is dit mooi meegenomen. Maar ga niet het werk van je eigen partners doen. De grotere corporaties hebben zelf bijvoorbeeld veel kennis in huis over de wijken en hun bewoners met hun woonconsulenten. Leer hiervan en voeg je waarde toe, maar laat anderen in hun waarde.

Ontstaan van duurzame relaties

Samenwerkingsverbanden ontstaan vaak uit toevallige contacten en gesprekken. Een 'klik' tussen mensen is het belangrijkste. Deze klik kan ontstaan door gesprekken tijdens bijvoorbeeld bijeenkomsten en congressen. Investeer in dergelijke ontmoetingen en onthoud dat niet alles te plannen is. Hierin moet het toeval ook een kans gegeven worden.

LITERATUURLIJST

Aedesnet.nl. (2011). *Samenwerken in de bouw*. Aedes-magazine, 8.

Aedes & Bouwend Nederland (2011). *Juridische handvatten voor ketenintegratie*

Brokelman, L. & Vermande, H. (2005). *Faalkosten de (bouw)wereld uit!* Rotterdam: Stichting Bouwresearch

Daamen, T. (2005). *De kost gaat voor de baat uit: markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit bij stedelijke gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: SUN

Gruis, V. (2011). *Kansen van cocreatie: samenwerken bij woningrenovatie*. Utrecht: Hogeschool Utrecht

Huffstadt, M. (2005). *Regie stedelijke vernieuwing: praktijk, theorie en onderwijs*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Kamp, K. van der, Lintelo, K. & Pries, F. (2009). *Cultuur werkt! Feiten en Meninge n over cultuur in de bouw*. Utrecht: Hogeschool Utrecht

Kei-Centrum. (2009). *Dossier stedelijke vernieuwing*

Kock, C. e.a. (2010). *Bewonerscommunicatie bij duurzame woningverbetering*. Boxtel: Aneas

Laverman, W. & Graaf, K. de. (2010). Kansen op succes lijken groter dan bij nieuwbouw. *Building Business*, april, 16-19.

Poel, B., Hutjes, G. & Tiekstra, C. (2007) *Innovatieve totstandkomingsprocessen in de woningbouw*. Den Haag: Platform Energietransitie Gebouwde Omgeving

Straatman, J. & Korenromp, W. (2010). *Verkenning ketensamenwerking AFNL*. Rotterdam: Stichting Bouwresearch

Verhage, R., Sluis, R. (2003). *Samenwerking bij stedelijke vernieuwing*. Delft: DUP Science, 3.

Vrijhoef, R. (2010). Ketenintegratie in de nieuwbouw levert winst op, *Building Business*, april, 12-14.

Vrijhoef, R. & Koskela, L. (2000). The four roles of supply chain management in construction. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6, 169-178.

Vrijhoef, R. & Wicherson, J. (2010). *Ketenintegratie Programma*. Delft: CPI

Pries, F. (2008). *Jong geleerd, oud gedaan?!* Utrecht: Hogeschool Utrecht

Lezing: Ancker, B. van den, & Klouwen, A. (2011). *Ketenintegratie in de bouw, beter, sneller en goedkoper*. Utrecht: Internationale Bouwbeurs

Bouwcongres: Gruis, V., Huffstad, M. & Pries, F. (2011). *Samenwerking in de steigers*. Utrecht: Hogeschool Utrecht

BIJLAGEN

Bijlage I – Gevolgen EU-wetgeving voor woningcorporaties

Corporaties moeten per 1 januari 2011 ten minste 90 procent van hun vrijkomende woningen met een huur tot en met de huurtoeslaggrens (652,52 euro) toewijzen aan huishoudens met een gezamenlijk jaarinkomen tot en met 33.614 euro. Het verhuren van sociale huurwoningen aan mensen met een inkomen daarboven beschouwt de Europese Commissie als ongeoorloofde staatssteun.

Regels voor de overige 10 procent

Maximaal 10 procent kan dus worden toegewezen aan huishoudens met een hoger inkomen. Ook voor die 10 procent gelden er regels. Woningzoekenden die dringend een woning nodig hebben krijgen voorrang. Redenen daarvoor kunnen zijn: gezondheid, veiligheid, sociale factoren, overmacht of calamiteiten

De corporatie bepaalt zelf hoe ze hiermee omgaat. Vaak doet ze dat samen met de gemeente en is dat vastgelegd in een huisvestingsverordening. Het ministerie van BZK noemt in haar toelichting ook pas gescheiden mannen en alleenstaande vrouwen met kinderen. Een andere categorie die in aanmerking komt zijn huishoudens die vanwege herstructurering een andere woning nodig hebben.

Als een corporatie nog meer ruimte heeft binnen de 10 procent kan ze de vrijkomende woningen toewijzen aan niet-urgenten.

Sancties wanneer norm overschreden wordt

De minister kan een sanctie treffen als de corporatie de 10 procent overschrijdt en dus de norm van 90 procent niet haalt. De eerste controle daarop vindt plaats vóór 1 december 2012. De sanctie wordt dan opgelegd voor 2013.

De sanctie bestaat uit het beperken van het verkrijgen van staatssteun. In eerste instantie gaat het om een beperking of verlies van de WSW-borging voor nieuwbouwwoningen met een huurprijs tot de huurtoeslaggrens (652,52 euro).

De corporatie kan bezwaar en beroep aantekenen. Als de corporatie kan aantonen dat ze in het volgende jaar wel aan de norm voldoet, dan kan BZK afzien van de sanctie. Zeker in 2011 zullen veel corporaties moeite hebben met de nieuwe toewijzingsnorm. Corporaties hebben namelijk in 2010 aan hogere inkomens toezeggingen gedaan, bijvoorbeeld over terugkeer na herstructurering. Waarschijnlijk houdt de minister rekening met dit soort bijzondere omstandigheden.

Het is op zich niet verboden om de 10 procent te overschrijden. Maar dan volgen er dus sancties. Een aantal corporaties⁵ heeft aangegeven het risico van sancties voor lief nemen. Zij wijzen toch toe aan huishoudens met een hoger inkomen, bijvoorbeeld tot 43.000. Zij beargumenteren dat aan de hand van hun missie (het toewijzen van woningen aan huishoudens die niet zelfstandig in hun huisvestingsbehoefte kunnen voorzien) en de omstandigheden op de woningmarkt. Ze accepteren de uitkomst van een eventuele overschrijding van de 10 procentnorm en de mogelijkheid van sancties. Maar er zijn ook corporaties die nadrukkelijk hebben aangegeven dat zij de toewijzingsnorm strikt hanteren.

Reacties uit corporatiesector

De Europese beschikking heeft tot veel onrust geleid in de corporatiebranche. Een negental woningcorporaties heeft bezwaar aangetekend bij het Europees Hof van Justitie tegen de beschikking van de Europese Commissie, 124 andere woningcorporaties ondersteunen dit bezwaar (Cobouw,

⁵ Woonstichting Land van Altena, Woonservice Meander, Woonlinie, Woonstichting Maasdriel, en Woonstichting De Kernen hebben met een aantal gemeenten een convenant gesloten op 20-01-2011 – bron: <http://www.woonbond.nl/nieuws/2297>

2010). Volgens de indieners van het bezwaar vallen door de beschikking van de Europese Commissie veel huishoudens – met name tweeverdieners – buiten de boot. Ongeveer 650.000 huishoudens zou tussen de wal en het schip vallen (RIGO, 2010).

Rapport RIGO

Aedes en Woonbond maken zich zorgen over de huishoudens die tussen wal en schip dreigen te raken. Dit zijn huishoudens die nu in een sociale huurwoning wonen maar meer dan €33.000,- verdienen en daarom geen beroep meer kunnen doen op de sociale huursector. Aedes en Woonbond hebben RIGO gevraagd deze groep mensen in beeld te brengen.

De volgende conclusies zijn uit dit onderzoek naar voren gekomen:

Wanneer huishoudens geen beroep meer kunnen doen op de sociale huursector, dan hebben zij in theorie drie mogelijkheden: ze kunnen een woning kopen; ze kunnen een woning huren van een verhuurder die geen toegelaten instelling is; of ze kunnen een corporatiewoning in de vrije sector huren.

- In de koopsector kan een huishouden met een inkomen van 33.000 euro volgens de NHGnormen zonder vermogen of speciale financiering een bestaande koopwoning tot 130.000 euro financieren.
- Volgens het Woon Onderzoek Nederland 2009 heeft 96% van de zelfstandige koopwoningen een geschatte verkoopwaarde en een WOZ waarde boven de 130.000 euro. Van het actuele koopaanbod op Huizenzoeker.nl heeft 7% een vraagprijs tot 130.000 euro.
- Uit beide bronnen blijkt dat betaalbare koopwoningen het meest schaars zijn in de Noordvleugel van de Randstad en Noord Brabant. In de krimpgebieden en de Zuidvleugel is relatief gezien het grootste aanbod.
- Voor huishoudens met een inkomen van 33.000 euro zijn zeer weinig particuliere huurwoningen beschikbaar die passen in hun bestedingspatroon.
- Uitgaande van de gedachte dat tenminste 10% van het koopaanbod betaalbaar moet zijn voor huishoudens die niet meer terecht kunnen in corporatiewoningen met een huur tot de liberalisatiegrens, zou de inkomensgrens in de meeste regio's hoger komen te liggen dan 33.000 euro.
- De omvang van de groep huishoudens met een inkomen van meer dan 33.000 euro en die (zonder eigen vermogen of bijzondere financieringsconstructies) minder dan 10% van het koopaanbod kan betalen in zijn regio, bedraagt ca. 667.000 huishoudens.
- Van deze huishoudens verhuizen er jaarlijks ongeveer 58.000. Van deze groep kunnen maximaal 15.000 huishoudens gehuisvest worden in de resterende 10% van de vrijkomende corporatiewoningen tot de liberalisatiegrens.

Gebruikte literatuur:

- Aedes. (2010) *Tijdelijke regeling diensten van algemeen economisch belang toegelaten instellingen*. Amsterdam: Aedesnet.nl
- Kromhout, S., Smeulder, E. & Scheele-Goedhart, J. (2010) *Tussen wal en schip: twee deelstudies naar de gevolgen van de 90%-norm*. Amsterdam: Rigo
- <http://www.woonbond.nl/nieuws/2297>

Bijlage II – Interview woningcorporatie Pré Wonen

Martin Hondius, realisatiemanager en Dennis Hooft, ontwikkelingsmanager bij woningcorporatie Pré Wonen



Ketensamenwerking; verschuiving van rollen

Schets van de organisatie

Pré Wonen biedt zo'n 28.000 mensen woon- en werkruimte in ruim 14.000 woningen en bedrijfsruimten. De woningcorporatie is actief in de gemeenten Haarlem, Beverwijk, Heemskerk, Velsen, Heemstede en Bloemendaal.

Omdat wonen meer is dan een dak boven je hoofd, ondersteunt Pré Wonen actief de leefbaarheid in de wijken. Samenwerken met bewoners en gebruikers is hierbij het uitgangspunt. Bijzondere aandacht is er voor mensen met lichamelijke of verstandelijke beperkingen.

Initiatief van wijkaanpak

Bij Pré Wonen komt het initiatief voor een integrale wijkaanpak voort uit het strategische vastgoedbeleid. Hierin wordt in grote lijnen bepaald wat Pré Wonen met elke wijk en complex wil. Door wijk- en woonconsulenten wordt hiervoor de input gegeven. Dit strategisch vastgoedbeleid wordt daarna uitgewerkt in een wijkvisie met uitvoeringsplan deze hebben een looptijd van ongeveer 10-15 jaar.

Deze aanpak heeft Pré Wonen nog niet heel lang, voor deze aanpak werd door de gemeente, het Rijk of de wijkconsulenten problemen en knelpunten in kaart gebracht en wanneer deze van zodanige mate waren dat de wijk aangepakt moest worden, werd het proces in gang gezet. De normale gang van zaken omschrijft Martin als: 'slopen, gedifferentieerd nieuw bouwen en de problemen waren zo goed als opgelost.'

Vraag die hierbij speelt is: 'Zijn we het probleem niet aan het verschuiven en bouwen we momenteel niet de wijken die over 10 jaar een probleem gaan vormen? Voorbeelden hiervan liggen bijvoorbeeld in Lelystad en Almere, de VINEX-locaties.'

Gezamenlijk traject

Om niet de probleemwijken van de toekomst te bouwen zijn Pré Wonen en Dura Vermeer een gezamenlijk traject gestart om deze evaluatie eens helemaal 'door te akkeren', om echt te leren wat is er goed gaat en wat beter kan. Dit wordt gedaan door middel van de uitwerking van een project dat sociaal slecht, technisch slecht, geen aansprekende architectuur heeft en staat in een 'slechtere' wijk; een wederopbouwwijk uit de jaren '60.

In dit geval gaat ook Dura Vermeer al vroeg in het traject meedenken met mogelijke oplossingen voor een wijk, deze oplossingen zullen vooral liggen op het bouwtechnische vlak en een kostenuitwerking daarvan. Dura Vermeer is in dit traject aan tafel komen zitten op verzoek van Dura Vermeer zelf. 'Eigenlijk een omgekeerde wereld,' zegt Martin. Dura Vermeer is naar ons toegekomen met de vraag wat de mogelijkheden zijn om kennis op te doen over stedelijke vernieuwing. En met de vraag of het nu wel goed gaat met wijkontwikkeling en hoe de bouwer daar zijn rol beter in kan spelen. Dura Vermeer heeft in dit proces geen uitvoeringsrechten op het product dat ontwikkeld wordt voor deze locatie. Beide partijen moeten hun voordeel halen uit de leermomenten tijdens dit proces. Deze drastische rolverschuiving is nodig in stedelijke vernieuwing is nodig, volgens Martin.

Aannemers moeten aan vertrouwen gaan werken

Tot nog toe zaten aannemers met een dubbele agenda aan tafel en dit gevoel moet kunnen verdwijnen bij opdrachtgevers. Er zijn aannemers nodig die naar het projectbelang in een open en

transparant proces. Het leveren van een goed product, goede bouwkwaliteit bijvoorbeeld, moet ertoe leiden dat je bij een volgend project weer aan tafel gevraagd wordt door de opdrachtgever. Er gekeken worden naar het project belang en niet naar het eigen gewin van een aannemer. Dit is in het verleden in de hand gewerkt door het door Dennis genoemde 'Hit & Run proces', waar het maar de vraag was of je nog een keer bij dezelfde opdrachtgever aan tafel zou komen te zitten.

Dit vraagt ook een andere rol van een corporatie. Corporatie moeten zelf de regie weer durven nemen in een wijkaanpak en niet alles doorschuiven naar andere partijen, zonder zelf echt te weten wat er speelt. Corporaties moeten hun kennis over het gebied juist inzetten om andere partijen te stimuleren het beste product neer te leggen voor deze wijk. Aannemers zijn hierin dan de aangewezen partij om in een vroeg stadium een zuivere kosten- baten analyse te maken, met wat echt kan met een complex en wijk.

Bewonerscommunicatie

Het onderscheidende aspect van bewonerscommunicatie bij renovatie en vernieuwing valt te betwijfelen, volgens Dennis. Andere aannemers, als bijvoorbeeld BAM, zijn hier al jaren actief in en deze slag is moeilijk in te halen. Maar, vertelt Dennis, je ontkomt er niet aan. Bewonerscommunicatie hoort een integraal onderdeel te zijn van de keten. Het maken van goede afspraken en een strakke planning voor optimale ontzorging en zekerheid voor de bewoner, de uiteindelijke klant.

Aannemers en onderaannemers hebben zeker bij woningrenovatie direct contact met de bewoners, daarom is het van belang deze vanaf het begin mee te nemen in de keten. Zodat bewoners, maar ook de aannemers, weten met wie ze praten en hoe daar het beste op gereageerd kan worden. Beide partijen krijgen hierdoor meer begrip voor elkaar. In dit kader moet wel opgepast worden in hoeverre deze communicatie in het voortraject al door aannemers gedaan kan worden. Hier blijft een rol liggen voor de, grotere, corporaties, omdat zij al jarenlang contacten en een geschiedenis met bewoners hebben opgebouwd in de wijk.

Toekomst van ketenintegratie

Kijkend naar de toekomst van stedelijke vernieuwing, verwachten Martin en Dennis dat ketenintegratie een onontkoombaar principe is voor bouwprojecten. En vooral intern bij organisaties zal nog veel gedaan moeten worden om medewerkers te leren in vrijheid binnen kaders te werken, flexibel en creatief zijn en voldoende communicatieve vaardigheden bezitten om de principes van ketensamenwerking te kunnen steunen en uitdragen. 'Natuurlijk is dit lastig voor mensen en partijen die op een andere manier gewend zijn te werken. Een deel van de vaardigheden om in ketens samen te werken moet je ook opdoen in de praktijk, door het gewoon te doen.' Samenwerken is en blijft mensenwerk.

Bijlage III – Interview woningcorporatie Eigen Haard

Jurgen van de Laarschot, projectontwikkelaar bij woningcorporatie Eigen Haard



Ketensamenwerking; beter voordeden dan nadenken

Schets van de organisatie

Eigen Haard is opgericht in 1909 als woningbouwvereniging, met als doel verbetering van de volkshuisvesting in Amsterdam. Na verschillende fusies en overnames is het in 2002 een woningstichting geworden. Inmiddels is Eigen Haard niet meer alleen actief in Amsterdam, maar ook in de regio's Aalsmeer, Amstelveen, Landsmeer, Lisse, Ouder-Amstel en de Zaanstreek.

Vanaf het ontstaan in 1909 heeft Eigen Haard zich ontwikkeld tot een marktgerichte partij op het gebied van wonen en bouwen. Eigen Haard is de afgelopen jaren hard gegroeid. Nu zijn ze met ruim 475 medewerkers één van de grootste woningcorporaties van Nederland. Dankzij de no-nonsense cultuur en grote vakkennis, houdt Eigen Haard er een nuchtere en efficiënte werkwijze op na.



Jurgen van de Laarschot is projectontwikkelaar bij Eigen Haard en werkt mee in het project 'Co-Green'.

Co-Green – Overtoomse veld te Amsterdam

Het plangebied ligt in middengebied Zuid in Overtoomse Veld, Amsterdam. Het is Vogelaraaijk nummer 1, dit geeft de hoge prioriteit voor stedelijke vernieuwing in dit gebied wel aan. De bestaande situatie bestaat uit repeterende stempels van haken en stroken. Er woont een eenzijdige bevolking in de 350 sociale huurwoningen. De complexen hebben onaantrekkelijke plinten, maar liggen wel in aantrekkelijke groene omgeving.

Ketensamenwerking Co-Green

De ketensamenwerking Co-Green is gezocht in een lopend project. Dat wil zeggen dat er eerst een stedenbouwkundig plan is gemaakt. Daarna heeft Eigen Haard hogere ambities gesteld aan het programma, deze hogere ambities wil men door middel van de toepassing van ketensamenwerking kostenneutraal behalen. Er hadden daarom nog kansen geweest om in een nog vroeger stadium samen te gaan werken op basis van ketenintegratie. Jurgen ziet deze kansen omdat in een stedenbouwkundigplan al zoveel vastgelegd wordt, dat het stellen van hogere ambities in een later stadium toch al deels begrensd door randvoorwaarden die al in het stedenbouwkundigplan zijn vastgelegd. Dit is een gemiste kans. Om deze randvoorwaarden en ambities in een vroeg stadium al op het juiste niveau te krijgen zal in dit vroege stadium al samenwerking moeten zijn met partijen die de uitvoering zullen verzorgen.

De reden dat dit voor dit project niet al is gedaan, is het gebrek aan kennis ten tijde van het ontwerp en vaststelling van het bestemmingsplan.

Betrekken van andere partijen

Eigen Haard heeft ervoor gekozen voor Overtoomse Veld eerder dan normaal met de aannemer, architect en sloper gezamenlijk aan tafel te gaan zitten. De aannemer, architect en sloper zijn aan tafel gekomen door een gezamenlijke visie te schrijven op basis van het ambitiesdocument van Eigen Haard. Deze visie werd niet beoordeeld op prijs, maar op integraliteit in de visie. Uit de visie die uiteindelijk gekozen is sprak het samenwerkingsgevoel het beste.

Er is besloten niet op prijs te selecteren omdat door middel van ketenintegratie de hogere ambities kostenneutraal behaald moesten worden. Daarvoor moet door de partijen gezamenlijk bekeken worden waar de faalkosten zitten en hoe deze met elkaar gereduceerd kunnen worden. Wanneer de prijs ook een onderdeel van de visie zou zijn, zouden partijen zich al vastleggen aan bepaalde prijzen. Waardoor de transparantie in het proces en in de kosten en opbrengsten van partijen al vertroebeld zou zijn.

Samenwerking faciliteren

De grootste opgave in het proces lag bij het faciliteren van de samenwerking. Daarvoor heeft Co-Green een aantal tools ontwikkeld, met een doelstelling de samenwerking nu en in de toekomst scherp te houden. De tools die zijn ontwikkeld bestaan uit het gezamenlijk beschrijven van de inhoudelijke doelstellingen van het project (Essenties), hierop kan aan tussentijds en aan het einde gemeten worden. De essenties zijn verdeeld in kwalitatieve essenties als: klimaatneutraliteit, duurzaamheid gekoppeld aan leefbaarheid en lagere exploitatielasten voor de gebruikers. Maar ook kwantitatieve essenties zoals kostenneutraliteit. Op basis van deze essenties en een referentiewoning is een financiële kader opgesteld waarvoor dit project gerealiseerd kan worden met uitzondering van de klimaatneutraliteit (Base Case). Deze base case dient als vertrekpunt van de samenwerking, waarop aan het eind de kostenneutraliteit van de klimaatdoelstelling getoetst kan worden.

Daarmee is Co-Green er nog niet, er is ook een Code of Conduct opgesteld waarin gedragsregels rondom de samenwerking zijn opgenomen. De eerste regel daarvan was, stel niet te veel regels op, want daardoor gaan partijen juist taken en verantwoordelijkheden naar elkaar afschuiven. De periode om tot deze gedragsregels te komen is ook gebruikt om elkaar te leren kennen, vertrouwen op te bouwen en de principes van ketenintegratie te leren kennen. Deze samenwerking wordt één keer per half jaar geëvalueerd om partijen en mensen scherp te houden.

Als laatste tool is een prikkel voor het einde uitgewerkt, het Dynamisch Verdelings Model. Partijen hebben gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor het resultaat. Om dit te waarborgen hebben alle partijen 100% van hun (beoogde) winst ingelegd in een 'succespot'. Deze winst was opgenomen in het financiële kader, base case. Wanneer bewerkstelligd wordt wat van te voren is afgesproken (essenties) krijgt elke partij zijn beloning uit deze succespot. Beter of slechter resultaat wordt verdeeld onder alle partijen.

Planuitwerking

Op basis van deze samenwerkingsovereenkomst zijn de partijen aan de slag gegaan met de planuitwerking. Als er in dit perspectief gekeken wordt naar ketensamenwerking en het terugdringen van faalkosten is nu het moment gekomen om dit waar te gaan maken.

Belangrijk aspect in het waarmaken van de ambities ligt in het open en eerlijk communiceren van partijen. Co-Green is nu bezig om knelpunten en afhankelijkheden in het proces bloot te leggen en samen oplossingen uit te werken om deze knelpunten zo efficiënt mogelijk op te lossen in belang van het project en de klimaatneutraliteit (de hogere ambitie) kostenneutraal te kunnen realiseren.

