

# 'eerst vrijen dan trouwen

Opdrachtgevers zien zeker de voordelen van ketenintegratie als samenwerkingsvorm bij herstructurering van bestaande wijken. Maar in hun ogen zijn de marktpartijen nog niet zover. Evenmin als de eigen organisatie. Dat bleek tijdens een klankbordbijeenkomst georganiseerd door Atriensis en Hendriks Coppelmans.



De Keten Academie Bouw, het kersverse opleidingstraject voor ketensamenwerking in de bouw, heeft een handdruk als symbool: transparant en in vertrouwen samenwerken. Een goed streven, zo vinden ook woningcorporaties. Maar de realiteit is dat noch marktpartijen, noch corporaties er klaar voor zijn. Dat bleek tijdens een klankbordbijeenkomst met vijf managers vastgoed(ontwikkeling) van woningcorporaties, georganiseerd door adviesbureau Atriensis en bouwer en ontwikkelaar Hendriks Coppelmans. Deze bedrijven uit Eindhoven ontwikkelen het concept BuurtBouwen. Dit concept, dat wordt opgesteld door afstudeerders Frank van Lieshout en Gijs van der Heide van Fontys Hogescholen, richt zich op het (op)bouwen van sociaal, fysiek en economisch sterke buurten en het ontzorgen van corporaties. Ketenintegratie tussen de belangrijkste betrok-

kenen kan onderdeel zijn van het werkproces. "Om tot een goed concept te komen, hebben we input van jullie nodig, deskundigen met ervaring in herstructurering", aldus gespreksleider Dyon Noy, directeur van Atriensis.

## VOORWAARDEN

Het gesprek verloopt aan de hand van stellingen. De eerste stelling is: 'ketenintegratie vergroot de kans op succes bij complexe herstructurering'. Alex Korsten van WoCom te Someren is het hiermee eens. "De processen worden complexer. Er komen meer partijen, met ieder zijn eigen belangen, geldstromen en wantrouwen. Dat moet één geheel worden. Dat lukt niet met de traditionele manier van werken. Ketenintegratie kan een goed instrument zijn."

Wel moet er volgens de deelnemers aan een aantal randvoorwaarden worden vol-

daan. Zoals investeren in een lange termijn samenwerking – "trek het eigen belang over dat eerste project heen", aldus René Beks, directeur Hendriks Coppelmans – en het betrekken van de bewoners, zowel formeel (bewonerscommissie) als informeel. De belangrijkste voorwaarde is vertrouwen. "Vertrouwen, vanaf het allereerste begin, is een doel op zich. Daar moet je voor staan", stelt Rob Jansen van Woningbelang Valkenswaard. Tom Alders van Woningbouwvereniging Bergopwaarts uit Deurne heeft daarover zijn twijfels. "Als je er een succes van wilt maken, moet je enorm veel investeren in de voorkant. Het wantrouwen in de aanmerij is groot. Ik vraag me af of dat volledige vertrouwen er ooit zal komen."

## GEEN ESCAPE

Gespreksleider Noy benadrukt dat het bij ketenintegratie bij herstructurering gaat

# en /

## PARTIJEN NOG NIET KLAAR VOOR KETENINTEGRATIE



om veel verschillende partijen die met elkaar een Plan van Eisen afspreken, maar nog niet hoe dat er komt. "Met elkaar spreek je af: dat willen we. Er is geen escape. Net als bij trouwen, is het onvoorwaardelijk, ook al weet je niet wat er gaat gebeuren. We kennen het probleem, maar nog niet het antwoord. Willen jullie dat?"

"Ik zou het doen", zegt Patrick van den Bergh van Volksbelang Made. Jansen en Alders worstelen ermee vanwege het vertrouwen. "Je kunt ook een 'fee' afspreken", vindt Korsten. "Als er niets te bouwen uitkomt, dan komt er niets uit."

### SITUATIE MARKTPARTIJEN

Om tot succesvolle ketenintegratie te komen, is echter eerst een leerproces nodig bij marktpartijen, vinden de deelnemers. Korsten: "Bij negen van de tien

is het nog steeds: u vraagt, wij draaien. Da's geen innovatie. Conceptueel denken is nodig, maar nog niet aanwezig." Wat moeten marktpartijen dan leren? Alders: "De kern van samenwerking is dat partijen elkaar leren kennen, dat je begrijpt hoe de ander denkt en in het proces zit. Je moet je dus vooraf zwaar verdiepen in elkaar." Daarnaast moeten marktpartijen over innovatiekracht beschikken en zich kunnen inleven in de bewoners en de wijk. "Dat betekent al aan de poort selecteren. Je kunt bestaande relaties een leerproces gunnen, maar trekken aan een dood paard heeft geen zin", stelt Korsten. Jansen beaamt dat: "In het onderhoudswerk hebben wij knopen doorgemaakt en stevig ingezet op kwaliteitseisen. Daardoor moesten we afscheid nemen van een aantal bestaande relaties en zijn we in zee gegaan met nieuwe partners."

### SITUATIE CORPORATIES

"Zijn jullie als corporaties zelf wel klaar voor ketenintegratie?", vraagt gespreksleider Noy. "Nee", is het unanieme antwoord. Volksbelang Made vindt het nog lastig om vertrouwen te geven, geeft Van den Bergh aan. Volgens Korsten gaat het hier vooral om onvoldoende kennis binnen de corporaties. "Het denken werkniveau moet omhoog." Alders voorziet problemen bij de toezichhouders. "Het moet wel heel transparant zijn: een-tweetjes op voorhand? Het moet ontdaan zijn van elke vorm van belangenverstrengeling." Volgens Beks is dit te ondervangen met het duidelijk formuleren van de prijs/kwaliteit aan de voorkant, zoals dat hoort bij transparant samenwerken. "Dat moet je kunnen uitleggen." Rogér Gorts van Woonpartners Helmond geeft aan dat het intern opdrachtgeverschap een heikel punt is. "Medewerkers willen grip houden, zijn bang hun functie te verliezen." Om het tij binnen corporaties te keren en traagheid te voorkomen, ziet Korsten veel heil in een ervaren procesmanager. "Zet die naast de organisatie om het proces aan te sturen." Van den Berg, Alders en Gorts vinden pilots een begin: eerst oefenen met een klein project. Gorts: "Eerst vrijen, om vervolgens, als het goed uitpakt, te trouwen." ■