

## BETERE AFSTEMMING BOUWKETENS

# Slimmer bouwen, minder kosten

Door slimme samenwerking tussen opdrachtgevers, aannemers en architecten valt er wel 10 tot 30 procent op de kosten van bouwprojecten te besparen. Desondanks komt *integrale ketenbenadering* in de bouw nog moeizaam op gang. In Alkmaar en Rotterdam lukt het.

Tekst: John Ekkelboom, illustratie: Mieke de Haan, Gouda.

**H**eel veel activiteiten op de bouwplaats bestaan uit heen en weer lopen en wachten. Dat kan slimmer, dacht Ferry van Wilgenburg, divisie manager vastgoed-beheer bij Woonwaard Noord-Kennemerland in Alkmaar. Bijvoorbeeld door freeswerkzaamheden te combineren. Enkele jaren geleden las hij een publicatie over een manier om de faalkosten in de bouw terug te brengen. Slim samenwerken zou volgens de auteur een besparing van 10 tot 30 procent in de bouwkosten kunnen opleveren. Dat leek Van Wilgenburg de moeite waard. Hij riep de partijen die voor Woonwaard het onderhoud doen om de tafel met als doel om voordat ze aan een project begonnen goed door te spreken hoe ze optimaal konden samenwerken. Besloten werd om klein te beginnen. Begonnen werd met een eerste pilotproject van de renovatie van veertien seniorenwoningen, dat inmiddels is afgerond. Daarna draaiden er nog vijf pilotprojecten. Hierbij moest de traditionele hiërarchische manier

van bouwen plaatsmaken voor een integrale samenwerking op voet van gelijkheid: keten-integratie. Daarnaast richtte Van Wilgenburg een stuurgroep op van directeuren van bouwbedrijven uit de regio om de pilotprojecten te begeleiden.

Al eerder had Woonwaard het principe afgeschafte dat de laagste inschrijver de grootste kans heeft de opdracht te krijgen. In plaats daarvan introduceerde de corporatie een prijzenboek, dat zij samen met veertig marktpartijen had opgesteld. Hierin staan

vaste prijzen voor allerlei soorten werkzaamheden. Van Wilgenburg: 'Wanneer ik als opdrachtgever een partij uitwring op prijs, gaat dat ten koste van de kwaliteit. Bied ik daarentegen een eerlijke prijs, dan zal zo'n partij meedenken en proberen iets op een slimme en innovatieve manier aan te pakken.'

Om de ketenintegratie op gang te brengen schakelde de stuurgroep van directeuren een gespecialiseerd adviesbureau in voor

een training. Alle marktpartijen – enkele mensen van Woonwaard, verschillende hoofdaannemers en een aantal gespecialiseerde onderaannemers – die deelnamen aan deze vierdaagse bijeenkomst, moesten de kosten (2.000 euro per persoon) hiervoor zelf betalen. Van Wilgenburg: 'In mijn groepje wisten we op de laatste dag binnen een half uur op papier de doorlooptijd per woning van achttien naar dertien dagen terug te brengen. Als bijvoorbeeld de loodgieter in de badkamer ook voor de elektricien de sleuven voor de leidingen freest, bespaar je tijd en kun je de werkzaamheden beter op elkaar afstemmen. Na afloop van de cursus hebben we de nieuwe kennis in praktijk gebracht. Het lukte zelfs de doorlooptijd te reduceren tot elf dagen.'

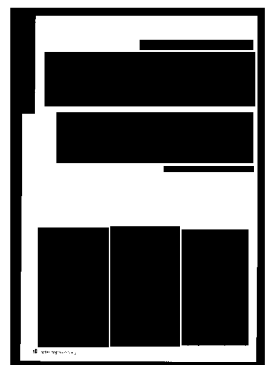
#### PARTNERS

Inmiddels heeft Woonwaard vier van de zes pilotrenovatieprojecten afgerond. Van Wilgenburg betreurt het enigszins dat er **▷** tevoren geen nulmeting is gedaan om de resultaten van de nieuwe aanpak mee te

kunnen vergelijken. Maar de ervaringen van alle deelnemers zijn positief. Door de betere werkvoorbereiding bleef het meerwerk beperkt, het aantal klachten van bewoners tijdens de renovatie was minder dan normaal, er waren minder opleverpunten, de kwaliteit van het eindproduct was hoger dan afgesproken, de planning werd beter gehaald en de projecten zijn binnen de begroting gebleven. De helft van de uitgespaarde kosten sluisde de corporatie terug naar de uitvoerende partijen, op voorwaarde dat de kwaliteit goed was.

Woonwaard heeft nu negen hoofdaannemers geselecteerd voor langdurige samenwerking. Deze hebben zich verplicht om met vaste onderaannemers in zee te gaan, om zo kennis en kunde per keten op te bouwen. Onlangs

hebben de hoofdaannemers zelf, op basis van hun omzet in 2007, gezamenlijk 80 procent van de portefeuille groot onderhoud van Woonwaard voor dit jaar mogen verdelen. Volgens Van Wilgenburg gebeurde dit heel open en met respect voor elkaar. De overige 20 procent gaat naar partijen die een tweede



kans krijgen, of waarmee de corporatie nog geen ervaring heeft opgedaan. De vastgoed-beheermanager benadrukt dat ook de partijen die nu aan tafel zitten in die groep terecht kunnen komen, als ze niet de gewenste kwaliteit leveren. 'Het is dus geen achteroverleunsysteem. Binnenkort gaan we ook voor 2010 en 2011 op deze manier de projecten verdelen. We horen wel eens van collega's dat wij te veel betalen. Wellicht dat sommige projecten goedkoper hadden gekund. Mijn overtuiging is, dat wanneer je met vaste ketens werkt tegen stabiele prijzen, die ketens zorgen voor hogere kwaliteit en besparingen op termijn.'

Ondanks deze evidente voordelen zijn er nog maar weinig corporaties die zich wagen aan zo'n nieuwe aanpak. Uit onderzoek van Marcel Noordhuis, promovendus aan de TU Delft en de Universiteit van Amsterdam en in het dagelijks leven directeur bij Deloitte Real Estate Advisory in Rotterdam, komt naar voren dat een derde van de corporaties jarenlange samenwerkingsverbanden heeft met marktpartijen, maar dat die vrijwel altijd op de traditionele leest zijn geschoeid. Veel corporaties erkennen volgens Noordhuis de waarde van ketenintegratie, maar passen het niet toe omdat nooit meetbaar is aangetoond dat die aanpak werkt.

#### DURF

Com•wonen durfde het wel aan. De Rotterdamse corporatie experimenteert op dit moment met ketenintegratie. De corporatie wil deze samenwerking in eerste instantie beperken tot een pilot met Dura Vermeer Bouw, eveneens uit de havenstad. Ben Pluijmers, directeur vastgoed van Com•wonen, vertelt dat de onderlinge relatie al zo'n 30 jaar bestaat, maar dat beide partijen in die periode eigenlijk bitter weinig van elkaar hebben geleerd. Dat gaat wat hem betreft vanaf nu definitief veranderen. Beide organisaties krijgen begeleiding van een consortium bestaande uit de TU Delft, de Universiteit van Amsterdam, Deloitte Real Estate Advisory en twee promovendi, waaronder de al eerder genoemde Marcel Noordhuis. Doel is om op het gebied van tijd, geld en kwaliteit de prestaties te verbeteren. De doorlooptijden van de planontwikkelingen zijn volgens Pluijmers meestal dramatisch lang. En wat de corporatie krijgt opgeleverd is vaak niet in overeenstemming met de wensen van de klant en bovendien te duur. 'Wat die lange doorlooptijden betreft, mogen we overigens de hand ook in eigen boezem steken. Als je vooraf al met iedereen in overleg gaat, zul je tijdens het bouwproces minder te hoeven herontwikkelen en kun je dat proces tot een redelijke termijn beperken. Het is ontzettend belangrijk dat de communicatie direct vanaf

het begin goed verloopt.'

De eerste stap van de pilot is afgerond. Die bestond uit de analyse van het nieuwbouwproject Langegeer dat Com•wonen en Dura Vermeer samen in de Rotterdamse wijk Vreewijk hebben gerealiseerd. Achilleshiel hierbij bleek de matige onderlinge communicatie en de samenwerking tussen opdrachtgever, architect en bouwer, vooral bij de oplevering en nazorg.

De opgedane kennis passen beide partijen nu toe in een lopend project – het Mooie Plan fase 1 – in Lombardijen. Daar worden 125 grondgebonden woningen gebouwd. De eerste paal is al geslagen. Hier begint de ketensamenwerking dus pas na het ontwerp. Pluijmers beseft dat dit nog geen optimale aanpak is, maar wil zo snel mogelijk beginnen om de samenwerking alvast enige vorm te geven en om vertrouwen op te bouwen. Dat is nodig voor de laatste fase van de pilot. Hierbij gaat het om woningbouw in het Mooie Plan fase 2. Hier zullen alle partijen vanaf het prille begin bij het ontwerp- en bouwproces betrokken zijn. Pluijmers: 'Zo maken we beter gebruik van elkaars kennis. In een prestatieomschrijving geven we onze samenwerkingspartners aan wat we willen en wat de maximale onrendabele top is per woning. Daarbij kijken we ook naar de onderhoudskosten in de toekomst. Die willen we ook verrekenen. We willen financieel zeker niet het onderste uit de kan halen. We accepteren dat de samenwerkingspartners een fatsoenlijke marge kunnen maken. Als het pilotprogramma een succes wordt, zullen we in de toekomst met meerdere partijen op deze manier gaan samenwerken.'

#### RESULTATEN

Pluijmers vindt het belangrijk om de resultaten te meten, zodat aantoonbaar is dat ketenintegratie daadwerkelijk zin heeft. Dit is ook een van de taken van het consortium dat Com•wonen en Dura Vermeer begeleidt bij de pilot. Marcel Noordhuis zegt dat het consortium de prestaties zal meten op onder andere de resultaatgebieden van het INK-model. Dit betekent dat zowel klant-, team- als stakeholdertevredenheid en de tevredenheid van bestuurders en financiers continu gevolgd zullen worden met als doel daarvan te leren. Voor zijn promotieonderzoek is Noordhuis ook betrokken bij een aantal andere pilotprogramma's in het land, zoals dat van Stadgenoot in Amsterdam, die met een aantal innovatieve aannemers parallel gaat experimenteren.

Noordhuis waarschuwt ervoor dat de deelnemende partijen niet alleen onderling nauw moeten samenwerken, maar dat ze elk ook intern hun ketens op orde moeten brengen.

Bij de pilotprogramma's maken de deelnemers meteen een dubbelslag. Zo'n simultane aanpak – dus ketenintegratie zowel intern als extern – lukt volgens Noordhuis alleen als niet wordt geprobeerd de hele organisatie in één keer te veranderen. 'Formeer eerst een team met enthousiastelingen dat de kar gaat trekken. Dat team zou bijvoorbeeld kunnen werken aan het dichten van de kloof tussen de eigen ontwikkelaars en beheer en onderhoud. In de samenwerking met externe partners is het verstandig een integraal team te formeren, bijvoorbeeld tussen de corporatie, de bouwer, de architect en de installateurs. Laat dat team analyseren hoe de huidige processen nu op elkaar aansluiten, waar dingen mis gaan en wat daar van te leren is voor nieuwe projecten. Houd dat team ook over de projecten heen in stand.'

De uitdaging wordt volgens Noordhuis nu om te laten zien dat samenwerking, los van een specifiek project, leidt tot meetbaar beter presteren. Als dat lukt, dan kunnen corporaties naar hun toezichthouders verantwoorden waarom ze liever langdurig met geselecteerde bouwpartners samenwerken dan per project te wisselen. Dan komt er hopelijk eindelijk vaart in de ketensamenwerking.

#### OMMEZWAAI

Bob Gieskens, senior beleidsmedewerker bouwkwiteit van Bouwend Nederland in Zoetermeer, vindt het jammer dat ketensamenwerking in de bouw zo langzaam van de grond komt. Hij vermoedt dat het lastig is om die ommezwaai te maken, omdat iedereen al zolang gewend is om op de traditionele manier te werken. Ook de aanbestedingsregelgeving, de contracten en de algemene voorwaarden zijn nog grotendeels gebaseerd op de geijkte driehoeksverhouding van opdrachtgever, architect en uitvoerende bouwer met zijn onderaannemers. Maar evenals Noordhuis ziet Gieskens het begin van een ommezwaai. Deze wordt volgens hem ook gestimuleerd door allerlei brancheorganisaties die interesse voor dit thema krijgen en de handen ineenslaan. Zo hebben Bouwend Nederland en Aedes afgesproken om samen te gaan werken aan een kennisprogramma. Hun doel is de ervaringen op het gebied van ketenintegratie in de bouw te verzamelen en toegankelijk te maken voor anderen die ook hiermee aan de slag willen.

Voor hen die daartoe plannen hebben, heeft Gieskens één advies: 'Ga gewoon aan de slag. Dat klinkt misschien flauw, maar het is ingegeven door eigen ervaring. We blijven vaak hangen in het zoeken naar beren op de weg. Blijken dat er veel te zijn, dan begin je er maar niet meer aan. Kijk als corporatie eens naar twee of drie bouwbedrijven of andere

spelers in de keten waarmee je goed overweg kunt. Praat met elkaar en kijk of het mogelijk is de samenwerking te verbeteren. Bespreek ook de beelden over en de verwachtingen van elkaar. Zo werk je aan wederzijds vertrouwen en heb je een goede basis voor ketensamenwerking.' ◀

**Meer informatie over het samenwerkingsproject van Com•wonen en Dura Vermeer op [www.faalkostenreductie.spaces.live.com](http://www.faalkostenreductie.spaces.live.com). Op deze site zijn artikelen te downloaden en wordt informatie over de voortgang van het project gegeven.**

**Andere links met informatie en publicaties over dit thema:**

- [www.debouwvernieuwt.nl](http://www.debouwvernieuwt.nl)
- [www.psibouw.nl](http://www.psibouw.nl), met name bij het onderdeel publicaties
- [www.conceptueelbouwen.nl](http://www.conceptueelbouwen.nl)
- [www.bouwendnederland.nl](http://www.bouwendnederland.nl), actueel > strategisch samenwerken