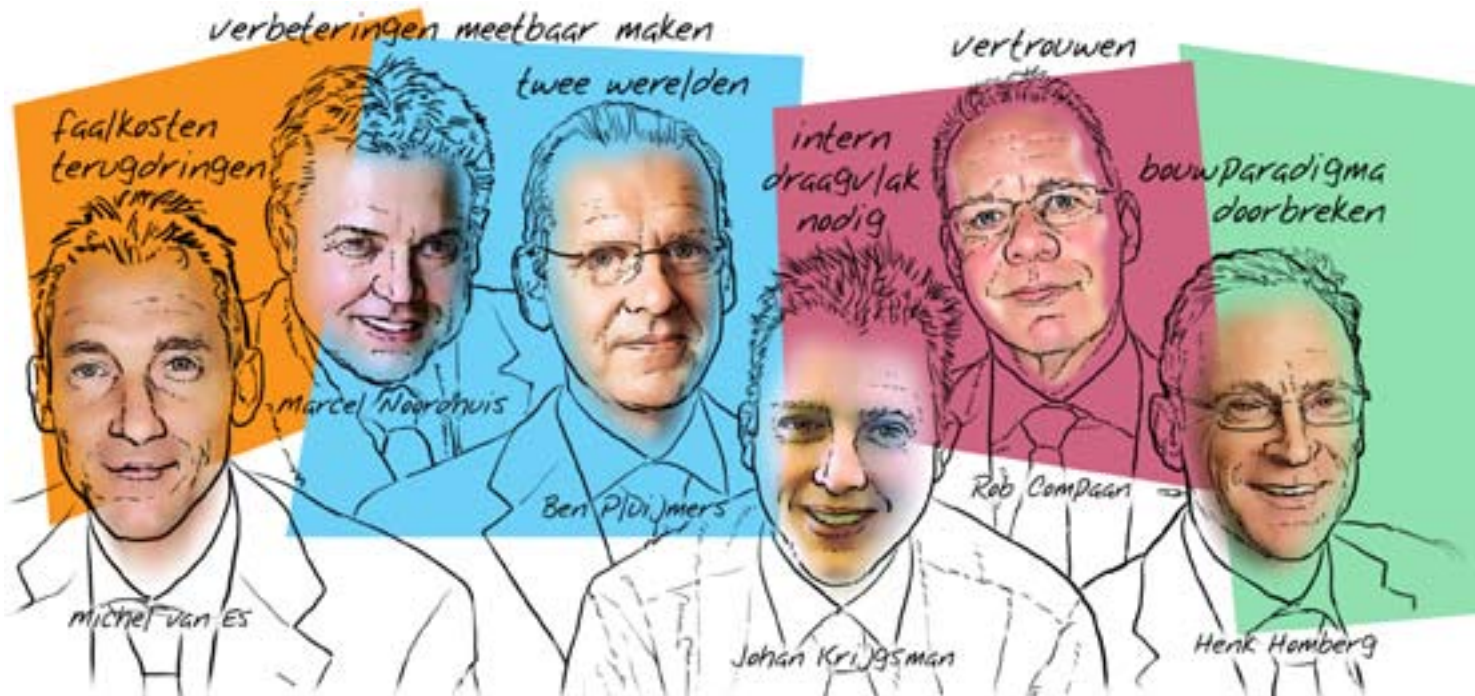


Ketenintegratie wordt



Na twee sessies waarin bouwbedrijven en woningcorporaties afzonderlijk hun visie mochten geven op kansen en bedreigingen van ketenintegratie, stond eind oktober een *joint session* op het programma. De aanvankelijke doelstelling: de mogelijkheden van enkele pilotprogramma's bespreken. Omdat deze echter al op meerdere plekken zijn gestart, kreeg de bijeenkomst een ietwat ander karakter. De eerste ervaringen van een nieuwe manier van samenwerken tussen corporaties en bouwers konden worden besproken. Bepaald geen verkeerd thema.

door **Kees de Graaf** en **Wim Laverman**

Het huisrestaurant van Building Business – Le Canard Sauvage aan de A2 bij Vinkeveen – vormde eind oktober het rijkelijk gelambriseerde decor voor een ontmoeting tussen woningcorporaties en bouwbedrijven. Twee bloedgroepen die het afgelopen jaar, op initiatief van promovendus Marcel Noordhuis (Deloitte/Nyenrode), ieder af-

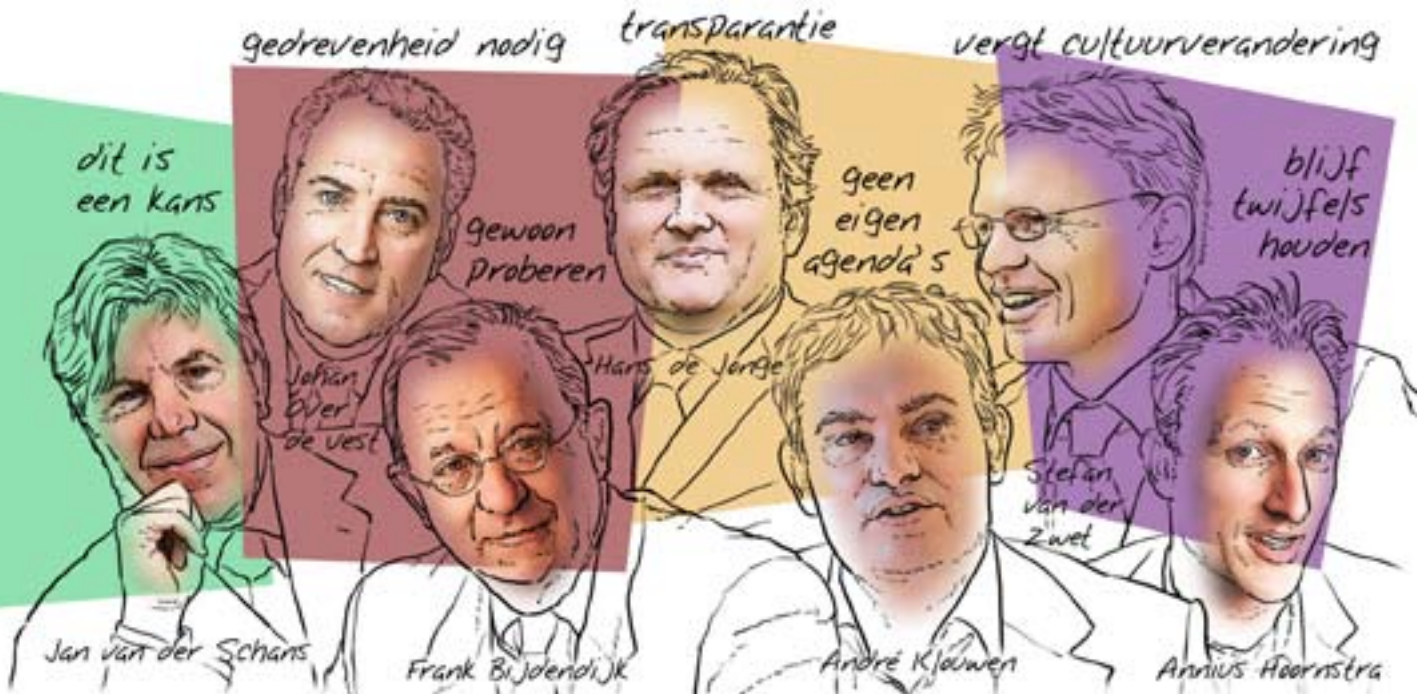
zonderlijk aan het woord zijn gekomen over ketenintegratie (zie de verslagen in Building Business november 2007 en augustus 2008). Discussies die niet alleen gingen over de theoretische voordelen van een andere manier van samenwerken binnen de keten (want die worden alom erkend), maar vooral ook over het bereiken

- Eerste samenwerking bouwers en corporaties rond ketenintegratie opgetuigd.
- Huidige manier van projecten bouwen is in toekomst onhaalbaar.
- Belang van visie en leiderschap wordt onderkend, evenals noodzaak om 'werkvloer' erbij te betrekken.

van praktische doorbraken. Oftewel concrete, projectgebonden samenwerkingen die vervolgens door Noordhuis kunnen worden gevolgd en gemeten.

In het vervolg van beide sessies kwamen spontaan de eerste samenwerkingen al op gang. Zo ging Dura Vermeer met Com. Wonen in Rotterdam aan de slag en gaf de Amsterdamse corporatie Stadgenoot bij monde van Frank Bijddendijk aan ketenintegratie 'gewoon te gaan doen'. Dat laatste resulteerde in een samenwerking met drie bouwbedrijven: Ballast Nedam, Heddes Bouw en een nog te benaderen derde partner. Het tempo en enthousiasme heeft Noordhuis op een positieve manier verrast, zo gaf hij bij het begin van de derde sessie

ter hand genomen



aan. Datzelfde gold voor discussievoorzitter Hans de Jonge (TU Delft/Brink Groep): "We hebben ons volledig verkeken op de daadkracht van de hier aanwezige partijen." Mede daarom werd de insteek van de derde sessie veranderd: de eerste ervaringen met de genoemde pilotprogramma's kregen een voorname plek op de gespreksagenda toebedeeld.

Twee werelden

Bij wijze van aftrap gaven de aanwezigen aan hoe zij terugkijken op uitkomsten van de twee eerdere gesprekken over ketenintegratie en wat hen is bijgebleven c.q. opgevallen. Die vraag leverde wisselende antwoorden op. Ben Pluijmers vond het bijvoorbeeld 'schokkend' dat uit de gesprekken blijkt dat het hier om twee werelden gaat die compleet langs elkaar heen leven, ondanks dat ze aan hetzelfde product werken. "Er bestaat een enorme afstand tussen die werelden." Stefan van der Zwet herkende dat: "Men heeft vooral een beeld van de ander. Er wordt niet bij zichzelf gezocht van hoe dingen beter kunnen." Henk Homberg: "Het bouwparadigma dat Frens Pries treffend heeft verwoord lees ik terug in deze verslagen. Dat willen we doorbreken, maar vooralsnog is er sprake van vooroordelen over en weer."

DEELNEMERS AAN DE SESSIE

- Jack Vromans, directeur acquisitie BVR-Groep
- Rob Compaan, directeur Mulder Obdam
- Stefan van der Zwet, directeur Heembouw
- Michel van Es, directeur Woonzorg Nederland Projectontwikkeling
- Jan van der Schans, directeur Productie Com.Wonen
- Johan Krijgsman, directeur Waal Bouw
- Annius Hoornstra, directeur Vastgoed Haag Wonen
- Johan Over de Vest, vicevoorzitter Raad van Bestuur Woonbron
- Frank Bijdendijk, bestuurder Stadgenoot
- Henk Homberg, directeur ERA Bouw
- André Klouwen, hoofd voorbereiding Dura Vermeer Bouw Rotterdam
- Ben Pluijmers, directeur Vastgoed Com.Wonen
- Jack van der Veen, hoogleraar Nyenrode Business Universiteit
- Marcel Noordhuis, Deloitte/Nyenrode
- Hans de Jonge, TU Delft/BrinkGroep

Frank Bijdendijk had een meer positieve indruk: "Ik hoor al die klaagverhalen al 35 jaar. Daarom vond ik de ontknoping bij de sessie van de corporaties zo verrassend: laten we het gewoon gaan proberen. Draai er niet langer omheen. Dan komt die doorbraak vanzelf."

Verder werd geconcludeerd dat bepaalde thema's nog niet uitgebreid aan de orde gekomen zijn, aldus sommigen. Johan Over

de Vest wees bijvoorbeeld op het belang van leiderschap en visie boven in het bedrijf, juist om iets nieuws als ketenintegratie te agenderen. "Je hebt een langetermijnvisie nodig voor je bedrijf. Dat is veel meer dan even een leuk pilotproject doen. In het verleden heb ik daar ook genoeg voorbeelden van gezien, die uiteindelijk niets zijn geworden. Het gaat om *total quality management*. Dat begint met die visie." >>

Een zoektocht

In het vervolg mochten de aanwezigen discussiepunten aanreiken; dat werden er zeven. Voordat die aan bod kwamen, werd echter eerst stilgestaan bij de pilotprogramma's die reeds onderweg zijn. Ben Pluijmers en André Klouwen vertelden over de samenwerking die Com.Wonen en Dura Vermeer hebben opgetuigd. Pluijmers: "We werken als ondernemingen al dertig jaar samen, maar op de vraag of we van elkaar geleerd hebben: nee. Daarom hebben we het initiatief genomen voor dit pilotprogramma. We zien het nadrukkelijk als proces; het beeld van het eindproduct volgt al werkende weg. Tijdens dat proces kunnen ook andere partijen aanschuiven, om de integratie voor- en achterwaarts verder vorm te geven. Maar voor ons is het dus echt een zoektocht." Een zoektocht die vooralsnog de vorm krijgt van een drietrapsraket: een evaluatie van een eerder gerealiseerd project volgens de meetlat van ketenintegratie, het invaren van ketenintegratie in een lopend project en het opstarten van nieuwe projecten *from scratch*. Bewust wordt er ook voor gekozen de samenwerking niet in een contract vast te leggen. In plaats daarvan wordt veel tijd besteed aan het binnen de beide organisaties verkondigen van de nieuwe manier van werken. Dat de noodzaak daarvan hoog is, is Pluijmers al snel duidelijk geworden: "Bij het project dat we de komende tijd gaan uitvoeren hebben we uiteraard allebei gerekend aan het benodigde budget. Daar kwam Dura twintig procent hoger uit dan wij. Conclusie: er is een principieel andere werkwijze nodig om daar samen uit te komen." Dat de samenwerking wordt gevolgd door de wetenschap

wezen op het ontbreken van bijvoorbeeld de klant in het proces. Johan Over de Vest: "Uiteindelijk is het zaak dat die keten een duurzaam en dierbaar product realiseert, waarvan wij weten dat de klant daar ook geld voor over heeft."

Ben Pluijmers kon dat pareren: "We werken voor langere tijd samen aan meerdere projecten, dat is één. De twee belangrijkste kralen zitten daarmee aan de ketting. Vervolgens gaan we bij het derde project ervoor zorgen dat de keten compleet is en er ook architecten en leveranciers bij betrokken zijn. Ook zal de klantoriëntatie bij dat project veel groter zijn. Maar het proces is al zo ingewikkeld; we willen de nieuwe manier van werken eerst zelf in de vingers hebben. Je moet eerst leren schaatsen voordat je als een kunstschaatser allerlei mooie figuren kunt maken." Rob Compaan onderschreef de gekozen marsroute van stapje voor stapje: "Je moet eerst elkaar vertrouwen. Daarna moet dat vertrouwen verder groeien in de hele keten. Realiseer je dat dat jaren kan duren. Toyota is er ook al veertig jaar mee bezig."

Sprongmutatie

De tweede casestudy van de avond werd gevormd door de succesvolle acquisitie van de Amsterdamse corporatie Stadgenoot in Almere Poort. Stadgenoot-bestuurder Frank Bijdendijk reconstrueerde op beeldende wijze hoe hij werd uitgenodigd door de Almeerse bestuurder Adri Duivesteijn om een belangrijk deel van het centrumgebied van Poort voor zijn rekening te nemen. Een project dat een omvang zal krijgen van een slordige 250.000 m² onroerend goed en een investeringsvolume van een kleine 600

aanpakken. Ik heb gesprekken gevoerd met enkele bouwbedrijven en hen de uitdaging voorgelegd dat ze een afdeling van Stadgenoot kunnen worden. Samen gaan we werken aan de realisatie van dit project. Wij respecteren daarbij de diepste wens van de bouwers: continuïteit en rendement. Daar ga ik niet aan tornen. Andersom verlangen wij van hen het realiseren van een duurzame kwaliteit. Op zo'n manier wordt het gesprek een stuk makkelijker. Het gaat niet meer over een procentje winst meer of minder." Door de knowhow van het bouwbedrijf in het totale ontwikkelingsproces te integreren, moeten bouwsommen mogelijk worden die ver onder het huidige niveau liggen. Ballast Nedam en Heddes Bouw hebben inmiddels aangegeven op de uitnodiging te willen ingaan. Hans de Jonge, die bij het gesprek met Ballast Nedam was: "Eerst vielen de monden van de heren wijd open. Maar vervolgens was er het besef dat dit de weg voorwaarts is. Ruud Jacobs gaf aan ervan overtuigd te zijn dat een compleet andere aanpak de basis kan zijn voor de continuïteit van de onderneming." Johan Over de Vest in een eerste reactie: "Dit is een wel heel swingende manier van ketenintegratie." Uiteraard zullen de komende maanden en jaren moeten bewijzen in hoeverre de ambities van Stadgenoot en de betrokken bouwers werkelijkheid gaan worden. Ook hier moet de externe, onafhankelijke monitoring door Noordhuis c.s. zijn waarde bewijzen.

Niet in een contract

Deze tussenbalans leverde het beeld op van twee projecten die beide met ketenintegratie bezig zijn, maar dat op een andere manier aanvlagen. Gevoegd bij het feit dat er de afgelopen jaren ook al de nodige andere initiatieven tot integratie zijn genomen – denk bijvoorbeeld aan de achterwaartse integratie van BVR Inno Concept Bouwen – stemt dat beeld bepaald niet pessimistisch. In het slot van de discussie werd een aantal praktische dilemma's rond een succesvolle implementatie van ketenintegratie besproken. Zo kwamen de formele en morele belemmeringen aan bod. Met andere woorden: gaat kartelregelgeving (NMA) of het optreden van de Inspectie van VROM roet in het eten gooien? Rob Compaan kon deze vrees, die onder meer door Bijdendijk wordt geuit, wegnemen: "Er is onderzoek verricht door juristen van Bouwend Nederland en daar komen geen verontrustende geluiden uit." Over de EU-regelgeving werd geconcludeerd dat deze in het geheel niet past op de gekozen werkwijze bij onder meer Almere Poort. Hans de Jonge hierover: "De kern van de kwaliteit van deze samenwerking – vertrouwen – kun je niet contractueel regelen." Michel van Es wees op een samenwerking die zijn onderneming, Woonzorg Nederland, met Heijmans voor een tiental projecten heeft afgesloten.

'Ketenintegratie kost jaren. Toyota is er ook al veertig jaar mee bezig'

en erover wordt gepubliceerd geeft volgens Pluijmers voldoende waarborg dat er voortgang zal worden geboekt. "We gaan geen gekke dingen doen."

In de keuken

André Klouwen kon een en ander onderstrepen: "Aan het begin hadden we ieder nog een eigen agenda, maar die sfeer verdampt heel snel. We zijn echt bij elkaar in de keuken aan het kijken. Daarbij besteden we inderdaad veel tijd en energie aan het betrekken van de werkvloer bij dit proces." In een reactie liet Annius Hoornstra weten nog moeilijk het verschil te zien met een regulier, vroeg gestart bouwteam. Anderen

miljoen euro heeft. Bijdendijk is er net als Pluijmers van overtuigd dat een compleet ander productieproces noodzakelijk is om hier een succes van te maken. "Wij hebben inmiddels in Amsterdam te maken met onrendabele toppen van een ton per woning of meer. Daar kom je alleen uit met een fundamenteel andere aanpak. Oftewel een sprongmutatie uit het systeem."

De aanpak die Bijdendijk heeft gekozen is behoorlijk rigoureuus. Voor het gebied is een stedenbouwkundig plan ontwikkeld door MVRDV, met 97 individuele kavels die bebouwd zullen worden door een veertigtal architecten. "Een dergelijk plan is alleen haalbaar als we dat heel intelligent

“We hebben dat laten onderzoeken door Van Doorne advocaten en mits de projecten niet langer dan vijf tot tien jaar duren is er geen probleem.” Om eventuele bezwaren van interne organen bij corporaties (met name de RvC) tegen een langjarige samenwerking weg te nemen, is het goed om een onafhankelijke monitor op het proces te zetten, aldus De Jonge. Rob Compaan was daar ook erg voor: “Wij hebben onlangs zes pilots in een samenwerking met corporatie Woonwaard in Alkmaar afgerond en het enige wat men daar na afloop kon zeggen was: ‘Het ging wel lekker’ en ‘Het heeft in de uitvoering veel opgeleverd’. Maar wat dat nu precies was, kon men niet zeggen. Pas als je het echt meet, kun je het intern en extern goed uitleggen.”

Niet in de vingers

Een ander agendapunt had betrekking op de incentives waarmee ketenintegratie een slag verder kan worden gebracht. Naast de genoemde voordelen voor bouwer (continuïteit, rendement) en de opdrachtgever (beter product voor dezelfde prijs of hetzelfde product tegen een lagere prijs) is het volgens sommigen zaak dat deze voordelen ook worden doorgegeven aan de consument. Genoemd werden zaken als grotere woningen en een beter ingerichte woon-

omgeving. Ben Pluijmers plaatste in dit kader een prangende kanttekening: “Als we eerlijk zijn en een ieder mag mij tegenspreken op dit punt, hebben wij als corporaties het proces van bouwen en beheren niet precies in de vingers. We hebben geen scherp beeld van de kosten en de opbrengsten en waar geld wordt gemorst. Op dat vlak hebben we als opdrachtgever nog een grote slag te maken.” Die tegenspraak volgde overigens niet, waarmee de noodzaak feitelijk werd onderschreven van een verdere professionaliseringslag aan de kant van de corporaties als opdrachtgevers.

Over een andere belangrijke randvoorwaarde voor succesvolle ketenintegratie, de vertaling naar de werkvloer, merkte Henk Homberg op dat dit een proces is dat tijd nodig heeft. “De houding intern in de organisatie is daar heel belangrijk voor. Wij zijn met ERA al tien tot vijftien jaar met dit thema bezig en hebben onder meer samenwerkingen met verschillende projectontwikkelaars opgetuigd. Stapje voor stapje komen we daarin vooruit. Overigens vind ik de projectontwikkelaars wel een belangrijke partij in deze en zij ontbreken tot nu toe in deze gesprekken. Haal ze erbij, zou ik zeggen.”

Johan Krijgsman onderschreef dit pleidooi voor een goede interne verankering:

“Bouwbedrijven als de onze zullen eerst hun organisatie zo moeten indelen dat de ketenintegratie tot stand kan komen. Dat betekent dat de organisatie moet worden gekanteld, zowel aan de voor- als achterkant.”

Hans de Jonge sloot het gesprek af met de conclusie dat er – sneller dan verwacht – eerste initiatieven gaande zijn en dat de kennis die daaruit komt, breed zal worden gedeeld. “Dat is onmiskenbaar winst. Want één ding staat vast: de manier waarop we nu bouwen in dit land heeft geen toekomstwaarde. Er is een schromelijk gebrek aan professioneel opdrachtgeverschap en alles wat daaraan kan bijdragen is zeer welkom.”

Naschrift

Haag Wonen en Woonbron gaven tijdens de bijeenkomst ook aan samen te willen investeren in ketenintegratie. Zij willen dit concreet uitwerken bij een aantal projecten, waarbij ketenintegratie doorloopt tot en met het woningonderhoud. Verder heeft deze serie van drie ronde tafelgesprekken geleid tot de oprichting van een ‘Executive Platform Supply Chain Excellence’, waarbinnen de theorie en praktijk van ketensamenwerking op directieniveau en tussen verschillende ketenspelers zal worden gedeeld en uitgediept. ◀◀

buildinginnovation

is een magazine van de uitgevers van Building Business. Het gaat over innovatie, verandering en vernieuwing en is gratis voor hbo/universitair geschoolden in bouw en vastgoed tot 35 à 40 jaar.



IN HET FEBRUARI NUMMER:

Op vijfhoog voorrijden en je auto naast je bed parkeren: Johannes Kauka is overtuigd van de marktkansen • Jonge Deltacommissie wil voorkomen dat het rapport van ‘Veerman’ verzandt • Monique den Hartog (32) vertaalt programma’s van eisen van de klant naar een ontwerp • Nicole Segers (35) wordt achtervolgd door duurzaamheid • De Wikipediawijk in Smallerland inspireert Johanneke van Dijk (31) • Waarom het allesbehalve vroeg is om nú al met de eventuele Olympische Spelen van 2028 in Nederland bezig te zijn; ze zijn een motor voor ruimtelijke vernieuwing • Soms moet je het lef hebben om van de regels af te wijken, zelfs Rijkswaterstaat • Kijk hoezeer de signalen van de Zuidas en Canary Wharf verschillen • Waarom prutsen als het prefab kan? • en nog veel, veel meer, waaronder 150 vacatures.

Proefnummer aanvragen of abonneren op: www.buildinginnovation.nl