

Op zoek naar de doorbraak



Met ketenintegratie zijn ontegenzeggelijk voordelen verbonden. Uit andere sectoren van de economie worden met regelmaat voorbeelden aangedragen, die de ‘achterlijke’ bouwsector op dit punt op het goede spoor zouden moeten zetten. Want waarom komt deze integratie, in Engelse vaktermen Supply Chain Management, nog zo moeizaam van de grond? Nijenrode-promovendus Marcel Noordhuis heeft er zijn missie van gemaakt om opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw dichterbij elkaar te brengen. Op zijn initiatief haalde Building Business eerst een gezelschap van directeurs van woningcorporaties bij elkaar, van wie toch een langetermijnvisie op goed opdrachtgeverschap mag worden verwacht. Hun conclusie: corporaties kunnen het op bepaalde punten zeker beter doen, maar voor een echte doorbraak kan en mag de inzet van de bouwbedrijven niet ontbreken.

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

“Waarom zijn wij zo ongecoördineerd met onze producten bezig in de bouw?” Met die prikkelende vraag van discussievoorzitter Hans de Jonge (TU Delft, Brink Groep) ging een avond van start waarin met name de relatie tussen de woningcorporaties en de bouwbedrijven centraal zou staan. Marcel Noordhuis, in het dagelijks leven werkzaam bij Accenture, lichtte allereerst de stand van zaken van zijn promotieonderzoek toe. Hoe kan er structureel in de ontwikkeling en bouw worden samengewerkt tussen partijen, zodanig dat de kwaliteit omhoog gaat en tegelijkertijd de faalkosten worden gereduceerd. Daarmee kan een gro-

tere marge voor alle partijen worden gerealiseerd, aldus Noordhuis. Hij maakte duidelijk dat ketenintegratie op meerdere niveaus bestaat: binnen een afdeling van een bedrijf, tussen afdelingen en tussen verschillende bedrijven. Dat laatste en derde niveau is alleen te realiseren wanneer de eerste niveaus worden beheerst. Ervaringen uit het buitenland leren dat de verbeterpotentie op enkele tientallen procenten moet worden ingeschat. Vergeleken met dat buitenland steekt Nederland er niet geweldig bij af, zeker niet waar het gaat om preventie van faalkosten en het goed meten op kwaliteit en kwanti-

teit. Landen als Engeland en Noorwegen zijn daar verder in. Het gevolg: “Zelfs binnen één bedrijf kan de product- en dienstverleningskwaliteit enorm zwabberen. Men werkt samen met steeds wisselende partners en er wordt weinig geïnvesteerd in preventie. Terwijl daarmee de faalkosten structureel een stuk omlaag zouden kunnen worden gebracht.”

Welbegrepen eigen belang

Terwijl in andere industrieën opdrachtgevers wel het initiatief nemen om de faalkosten omlaag te brengen, is dat in de bouw niet het gevolg. Vraag van Noordhuis aan de

aanwezige corporatiedirecteuren was dan ook: onder welke voorwaarden willen de corporaties, als opdrachtgevers met een langetermijnvisie, dit thema oppakken? "En denk daarbij ook aan uw eigen belang. Bijvoorbeeld omdat op termijn echt een schaarste aan mensen in de bouw gaat optreden. Dan zullen we toch echt op andere manieren moeten gaan werken."

Uit de eerste resultaten die Noordhuis presenteerde, afkomstig van een enquête onder zowel bouwbedrijven als corporaties, bleek in ieder geval dat de bouwers meer geloven in de belofte van ketenintegratie. "Corporaties lijken meer te focussen op kwaliteitsverbetering dan op kostenreductie. Meer in algemene zin is er een gemis aan onderling vertrouwen, aan gezamenlijke doelen en aan een gezamenlijk gevoel voor winst en verlies. Het teamgevoel ontbreekt." Daarin is wellicht verandering te brengen door bijvoorbeeld betere prestaties door de bouwbedrijven te koppelen aan financiële incentives.

Slechte prestaties

Grote vraag was natuurlijk of de aanwezigen de analyse (h)erkenden en konden aangeven waar zij verbeterpunten zagen. Zowel positieve als minder positieve reacties konden worden opgetekend. Fer Felder merkte op dat faalkosten en acquisitiekosten in dit verband vaak door elkaar worden gehaald: "Iedereen heeft het altijd over langdurige samenwerkingen. Het is een sfeer van 'we kennen elkaar' en 'er zijn korte lijnen', maar er moet altijd een aanbesteding aan te pas komen om de aannemer te contracteren. Maar naar mijn idee is dat wat anders dan ketensamenwerking." De ervaringen die Felder opdeed bij Amstelland stemden hem bepaald niet vrolijk: "Daar was eerst het one-stop-shopping model afgekondigd: de klant kon voor de hele keten bij ons terecht. Maar ik zat er nog niet of de bouwers verlieten het concern. De afspraken die we met Wilma hadden gemaakt golden niet meer, maar die mannen kenden wel al onze calculaties. Gevolg: we betaalden altijd vijf tot tien procent boven het budget. Dat helpt dus niet in het vertrouwen. En de oorzaak: men stuurt op winstmaximalisatie en niet op productkwaliteit en een vertrouwensrelatie met de opdrachtgever."

Guus Verduijns zorg lag op een vergelijkbaar punt: de vaak belabberde prijs-kwaliteitsverhouding die bouwbedrijven op dit moment realiseren. Een uitzondering ontdekte hij bij de kleinere aannemers, vaak familiebedrijven die bestuurd worden met een confessionele achtergrond. De ervaringen die Woonzorg heeft opgedaan met ketenintegratie, onder meer bij de ontwikkeling van een seniorenwoning, stemmen niet optimistisch: "De kwaliteit is zeker niet beter en het enige voordeel is dat we niet meer met de architect hoeven te stoeien over de plattegrond. Maar dat vind ik als

eindresultaat toch wat mager." Ook Stefan Schuwer was kritisch: "In elke industrie is het zo dat als je meer volume afneemt je een lagere prijs betaalt. In de bouw is dat niet zo. Hoe trouwer je als klant bent, hoe meer je gaat betalen! Blijkbaar heeft men bijvoorbeeld nog niet door dat je moet kunnen delen om te kunnen vermenigvuldigen. Wat is mijn belang om als opdrachtgever in een langdurige samenwerking met een bouwer te stappen? Dat zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat we op compleet transparante wijze delen in het resultaat van de bouwer. Maar daar hoor ik niemand over." Schuwer voegde daar wel een nuance aan toe; het is mensafhankelijk. "In mijn tijd bij Heijmans kon ik als ontwikkelaar met bepaalde vestigingen prima werken en met andere absoluut niet."

Kleine luyden

En dat terwijl enige decennia geleden – binnen één bedrijf – al ruime ervaring met ketenintegratie is opgedaan, zo betoogde Frank Bijdendijk met bouwbedrijf Bredero als voorbeeld: "Toen ik daar werkte, deden we alles in eigen huis. Alleen de architect werd van buiten gehaald. Door onderling af te stemmen en goed samen te werken lukte het ons om op een van de Hoog Catharijneprojecten 17 miljoen gulden meer te verdienen dan was begroot, op een totale omzet van 115 miljoen. Die mooie ervaring heb ik dus aan den lijve ondervonden." Bijdendijk ondervond later als opdrachtgever ook de minder plezierige voorbeelden, maar steekt ook de hand in eigen boezem: "Bij corporaties werken kleine luyden. Ze houden van inkopen. Er is veel nodig om daar overheen

Zelfs binnen één bedrijf kan de product- en dienstverleningskwaliteit enorm zwabberen

te stappen en openheid te betrachten. Iedereen is voor zijn eigen stekkie bezig."

Corporaties hebben daarnaast te weinig oog voor de kansen van prefabricage en dergelijke, aldus Alfred van den Bosch: "Men wil toch iedere keer weer een uniek gebouw maken en begint het wiel weer van voren af aan uit te vinden." Ook Ben Pluijmers ging daarin mee: "Laten we wel wezen: corporaties zijn kleine organisaties. Ze hebben voor zichzelf geen scherp beeld van wat ze willen doen en waar ze goed in zijn. Er is een gebrek aan knowhow om echt goed met een bouwbedrijf over dit thema te praten. Daar hebben we andere mensen voor nodig. Zoals Felder zegt: er wordt over een lange tijd wel met bouwers 'samengewerkt', maar dat wordt iedere keer toch weer per project ingevuld. Kijk naar dit gezelschap: er is slechts één corporatie die geprobeerd heeft

DE DEELNEMERS AAN DE DISCUSSIE

- Hans de Jonge
(TU Delft, Brink Groep), voorzitter
- Frank Bijdendijk
Het Oosten
- Alfred van den Bosch
de Alliantie Ontwikkeling
- Fer Felder
De Principaal (De Key)
- Annius Hoornstra
Haag Wonen
- Marcel Noordhuis
Accenture, Nijenrode
- Ben Pluijmers
Com.Wonen
- Stefan Schuwer
Ymere
- Guus Verduijn
Woonzorg Nederland

een niet-projectgebonden samenwerking op te zetten." Schuwer vond echter dat bouwbedrijven daarin meer een 'coachen-de' rol zouden mogen vervullen. "Het gebrek aan kunde mag nooit een reden zijn voor een aannemer om daar misbruik van te maken." Annius Hoornstra ondersteunde dit: "Ik heb nog nooit een aanbieding gehad van een bouwbedrijf met daarin wel-

iswaar een hogere prijs voor het project, maar ook lagere exploitatiekosten door een betere kwaliteit. Nog nooit! Toegegeven: ik heb er ook nooit om gevraagd, maar toch."

Meer standaardiseren

En dat terwijl het bij grote onderhoudsprojecten wel degelijk lukt om goed samen te werken, met als gevolg een winst in efficiency, kwaliteit en proces. "Dat komt onder meer omdat de bouw erg reactief is. Gaat de conjunctuur omlaag: hup, mensen eruit. En andersom. Ze doen net alsof iedere opdracht er één is." Ook Bijdendijk gaf aan dat er bij grote onderhoudsprojecten van Het Oosten wel degelijk zaken worden gemeten ('een aannemer die het goed doet, krijgt het jaar erop meer werk') en dat er met een beperkt aantal bouwbedrijven wordt gewerkt. "Maar nieuwbouw is per

definitie discontinu. Dat leent zich niet voor langjarige samenwerking." Anderen waren het daar echter niet mee eens, zoals Guus Verduijn: "Wij werken met bepaalde standaarden en van daaruit zou onze productie planbaar moeten zijn. Maar ja, onze ontwikkelaars willen inderdaad met een gemeente en de architect samen dat unieke gebouw maken. Ik denk dat een hele hoop van die uniciteit tot standaard is te maken en dan kun je het ook beter managen." Ook het proces is veel meer te 'standaardiseren', aldus Schuwer. "Voor een project stelt de bouwer een team samen, dat een leercurve doormaakt. Na het project wordt dat team weer uit elkaar getrokken en maakt weer die curve door. Ook dat heb ik bij Heijmans

klanten." Fer Felder: "Dat vertrouwen is er echter niet en daarom komt ketenintegratie al drie decennia niet van de grond. En vind je het gek! Ik word nu als opdrachtgever met aanbestedingen geconfronteerd die dertig tot vijftig procent boven het budget liggen. Mede omdat aannemers hun leveranciers niet in bedwang kunnen houden. Dan denk ik dus: dan maar even niet bouwen, met alle gedoe van dien."

Marcel Noordhuis vond dat een weinig professionele houding: "Waarom gaat u niet met de vier aannemers met wie u veel werkt om de tafel zitten en maakt met hen afspraken voor de langere termijn? En passant kunt u dan gaan werken aan het verlagen van de faalkosten." Hoornstra: "Ik zou best

drie systemen op elkaar worden gelegd: woningbouw, GWW en U-bouw. Die disciplines in de bouw praten nooit met elkaar. In zo'n situatie zou ik tegen de BAM willen zeggen: dit is de bouwenvolp, dit is het programma: engineer het helemaal voor mij uit! Dan kunnen wij ons op het product en afzet concentreren. Maar maak dan wel even één bedrijf dat deze klus gaat doen. U mag eraan verdienen wat u wilt, maar ik wil krijgen wat ik kan verkopen en ik wil vooraf weten wat het kost. Dan zou de BAM moeten zeggen: geweldig, dit gaan wij voor u regelen. Maar de praktijk is dat iedereen afzonderlijk gaat rekenen en we op plus twintig procent uitkomen. En ik als opdrachtgever moet elke keer aangeven hoe het gebouw moet worden gemaakt. Waarom moet ik dat bestek schrijven? Laat iemand dat van mij overnemen. Maar in deze markt is zo'n nieuwe manier van werken niet weg te zetten." Stefan Schuwer zag niettemin wel kansen voor innovatie bij de bouwbedrijven, mits men andere mensen durft aan te nemen: "Men zit voor 85 procent nog met oude medewerkers. Daar win je de oorlog niet mee."

In SBR-verband zijn er al veel boekjes verschenen over hoe het beter kan, maar de bottom line is gewoon dat de bouwers er niets voor voelen om te delen

gezien: een team dat vijf tot tien procent meer verdiende op een project werd toch uit elkaar gehaald. En waar dat nou aan lag? Ik kan het niet benoemen."

Op de vergelijking van het groot onderhoud met de nieuwbouw werd nog even nader ingezoomd. Een repetitie van architectuur is volgens Bijdendijk zinloos: "Plattenbau en dat soort gedoe: flauwekul. Maar overal dezelfde elektra en binnenkozijnen gebruiken: prima! Gewoon doen. De standaard zit hem in kleine dingen. Niet in een standaard plattegrond. De grootste winst zit echter in het proces. Daar moet de doorbraak komen." Hoornstra was echter nog niet overtuigd: "Bij catalogusbouw lukt het wel: met een beperkt aantal elementen wordt steeds een nieuw huis gemaakt. Waarom gooien we dat allemaal overboord als er een complexe opgave aan snee komt?" Schuwer: "We zijn daar zelf als opdrachtgever ook schuldig aan: we geven de architect iedere keer de ruimte iets totaal nieuws te verzinnen." Felder: "En daar betalen we een hoge prijs voor."

Geen vertrouwen

Na de analyse en de erkenning dat corporaties en bouwbedrijven kennelijk beide 'schuldig' zijn aan het uitblijven van ketenintegratie, werd in het tweede deel van de discussie doorgepraat over de doorbraak. Hoe kan deze tot stand worden gebracht? Van den Bosch: "Lange termijn commitment, dat moet aan de basis staan." Schuwer was het daarmee eens: "Bouwers moeten hun beste mensen naar mij blijven sturen, ook als de relatie eenmaal bestendigd is. Ik heb er een pesthekel aan wanneer wij als opdrachtgever het vertrouwen geven, de andere kant dat zo beantwoordt met goede mensen bij mij weg te halen en deze in te zetten voor andere

voor tien jaar een productieafpraak voor duizend woningen willen maken." Ook Schuwer zag daar wel wat in: "De pieken in de bouwpijls zijn daarmee wellicht af te zwakken. Maar dan moeten de aannemers wel de hele keten kunnen garanderen." Felder bleek echter niet te overtuigen: "In SBR-verband zijn er al veel boekjes verschenen over hoe het beter kan, maar de bottom line is gewoon dat de bouwers er niets voor voelen om te delen. Bovendien: ze investeren niet in R&D, iedere uitvoerder is zo traditioneel dat de echte innovaties daar dus niet vandaan komen. Ook omdat ze gewoon niet kapitaalintensief genoeg zijn."

Mee-investeren

Volgens Frank Bijdendijk is de oplossing dus niet gelegen in het aanpassen van het systeem als we know it. "We houden elkaar muurvast in de bestaande situatie. Alleen iemand van buiten de kolom – de investeerder – kan dat doorbreken. Oftewel iemand met geld en macht. Die partij moet óók de wil hebben er iets van te maken en moet in de eigen keuken laten kijken. In het geval van de corporatie bijvoorbeeld: hoe ziet een langetermijnexploitatie eruit en hoe gaan we om met verhuurrisico's en dergelijke. Daar tegenover moet dan iemand staan die leergierig is en vooruit wil kijken. Iemand die zegt: ik investeer mee in het product dat ik voor u maak. Kortom: we moeten niet ophouden bij de oplevering; daar zit de crux. Laat een aannemer een aandeel van tien procent in mijn gebouw nemen. Dat geeft mij het vertrouwen dat hij me niet zal belazeren. En dat zo'n partij vervolgens ook tien procent van het rendement krijgt, prima." Fer Felder legde deze lat nog een stukje hoger: "Op de Zuidas in Amsterdam moeten

Een pilot

De discussie kreeg gelukkig een optimistisch slot (en achteraf bleek dat het Hans de Jonge en Marcel Noordhuis daar ook om te doen was geweest). Frank Bijdendijk deed namelijk een aanbod aan Noordhuis: "Zoek een paar goede opdrachtgevers op – ze zitten hier aan tafel – en ga het gewoon proberen. Jij bent overtuigd van je aanpak: zet een opdrachtgever een-op-een met een bouwbedrijf aan tafel, met wie hij al langer werkt." Oftewel: begin een pilot. Ben Pluijmers was daar ook voor te porren, mits de pilot niet te groot wordt gemaakt en de schijnwerper met aandacht er voortdurend op blijft gericht. Ook Annius Hoornstra wilde vooraf meer zekerheid: "Beheersen die bouwbedrijven wel de keten zoals zij zeggen, of hebben ze alleen een boekje waarin de telefoonnummers van de bedrijven staan? Ik wil alleen een pilot met bedrijven die het kunnen, in combinatie met de beste technische ondersteuning." Volgens Noordhuis was dat echter geen probleem; de kennis en kunde is daarvoor beschikbaar. "We kunnen zaken als incentives en benchmarks operationaliseren – doen deze bouwers het bijvoorbeeld op een gegeven moment beter dan hun collega's die niet projectgebonden samenwerken? – en de monitoring goed invullen. Gaat de kwaliteit bijvoorbeeld inderdaad vooruit, wordt het product en de dienstverlening beter en wat vinden de stakeholders daarvan?"

Voordat de pilot kan worden gestart, zal echter eerst de 'andere kant van de tafel' worden gehoord: de visie van de bouwbedrijven. Ook zij worden uitgenodigd voor een gesprek over dit thema en ook daarvan zal Building Business verslag doen. Wordt dus vervolgd. ◀◀