

Ketenintegratie in de nieuwbouw levert winst op

Ketenintegratie probeert een structurele oplossing te bieden voor de fragmentatie van de bouwketen, en daarmee voor de faalkosten.

Ketenintegratie kan ook het ontwikkeltraject aanzienlijk versnellen. Dat alles moet weer helpen om hogere rendementen te halen. De laatste anderhalf jaar zijn diverse woningcorporaties en bouwbedrijven ermee aan de slag gegaan.

door **Ruben Vrijhoef***

In de huidige woningbouwpraktijk excelleert het ontwikkel- en bouwtraject niet in doelmatigheid en doeltreffendheid. Complexe processen, vaste grondposities, stoeve ruimtelijke ordeningsprocedures en tegenstrijdige belangen zorgen voor veel vertraging en oplopende kosten. De onoverzichtelijkheid van het totale proces en van de verhoudingen tussen partijen doet daar nog een schepje bovenop. Tel daar het ouderwetse aan- en uitbesteden op laagste prijs en het diepgewortelde wantrouwen bij, en het recept voor de zogenaamde faalkosten in de bouw is compleet. De faalkosten worden geschat op enkele tientallen procenten van de omzet. Dat is een groot verlies aan maatschappelijk kapitaal. De vraag is hoe lang de markt dit wil laten voortbestaan, en wie de visie en macht heeft om dit te veranderen.

Doorbraak forceren

De problemen liggen diep, en lossen niet op door investeringen van overheden en woningcorporaties of door een aantrekkelijke vraag na de crisis. Het zijn structuurproblemen die alleen opgelost kunnen worden met structuuroplossingen. Een belangrijke zoekrichting is de fragmentatie van de keten te verminderen door belangen gelijk te richten en processen op elkaar af te stemmen. Grote opdrachtgevers zoals woningcorporaties kunnen een strategische samenwerking met uitvoerende partijen op poten zetten, om samen tot een beter resultaat te komen. Niet alleen door anders en slimmer met elkaar te werken, of op een cultuuromslag te vertrouwen, maar vooral door uit te gaan van een langdurige samenwerking, volledige transparantie, integratie van processen en actief opdoen en te gelde maken van leereffecten. Dat is niet mogelijk met de huidige projectcultuur en het eindeloos uitbesteden in de bouwketen. Een belangrijke oplossing bestaat uit het doorbreken van de vicieuze projectencirkel, waarin telkens opnieuw projecten worden opgestart met compleet nieuwe samenstellingen van partijen.

Rol van corporaties

Voor een doorbraak in de woningbouwsector is voor corporaties overduidelijk een leidende rol weggelegd. "Woningcorporaties met hun 2,4 miljoen woningen zijn gezamenlijk de grootste opdrachtgever in de woningbouw. Deze partij kan een wezenlijke bijdrage leveren aan de cultuuromslag in de bouw naar vernieuwend opdrachtgeverschap met meer transparantie, innovatie en een betere prijs-kwaliteitverhouding," aldus Maarten Georgius, senior adviseur Bouwen en Beheren van Aedes. Maar de financiële en commerciële mogelijkheden van woningcorporaties zijn vaak begrensd door overheidsbeleid en regelgeving. In de huidige marktsituatie moeten zij hun investeringsmiddelen nog zorgvuldiger inzetten dan voorheen. Veel corporaties hebben momenteel de neiging om de hand op de knip te houden. Regelgeving uit Brussel helpt vaak ook niet om hen tot investeringen te triggeren.

Tegelijk vergt de samenleving dat ze meer investeren. Om dat doelmatiger te doen heeft een aantal corporaties ketenintegratie opgepakt. Daarmee bereiken ze op korte en lange termijn voordelen.

Visie op ketenintegratie

Ketenintegratie vereist een projectongebonden visie en een hoog niveau van gemeenschappelijk ondernemerschap en zakelijk vertrouwen. Vanuit corporaties bezien zijn bouwbedrijven meestal de meest logische partners om ketenintegratie mee te starten. Ketenintegratie betekent ontschotten van het bouwproces en overbruggen van bedrijfsgrenzen. In zekere zin wordt de keten het bedrijf en worden de betrokken organisaties de bedrijfsonderdelen van de keten. De woningcorporatie vormt gezegd de 'verkoop- en ontwikkelafdeling' en het bouwbedrijf de 'productieafdeling'. Het afstemmen van beide bedrijfsprocessen levert al voordelen op. Het repetitie-effect van een projectongebonden aanpak nog meer. Aanbesteden vindt niet meer ad hoc plaats op basis van incidenteel laagste prijzen, maar wordt ingeruild voor langdurige samenwerking om kosten structureel te verlagen, doorlooptijden te verkorten en kwaliteit te verbeteren. Maarten Georgius: "Corporaties zoeken een betere prijs en een betere kwaliteit. Oplossingen worden gezocht in slimmer bouwen tegen minder kosten. Ketenintegratie is een middel om dat te



Maarten Georgius



Mooie plan fase 2, Rotterdam

bereiken, waar meer en meer leden mee aan de slag gaan. We willen woningcorporaties inspireren, activeren en stimuleren. Zij zelf moeten bepalen of ze er ook echt wat mee doen. Hopelijk zijn dat er vele.”

Visie is niet genoeg

Het gaat erom daadwerkelijk een gezamenlijke projectongebonden procesaanpak vorm te geven waar dubbelingen en verspillingen worden uitgefilterd en de complexiteit van het traditionele bouwproces wordt opgeheven. Daarbij is het van belang om door continuïteit op actieve wijze leereffecten op te doen en voordeel te behalen. Voor corporaties ligt hier een uitgelezen kans om bouwbedrijven meer ruimte en tegelijk meer verantwoordelijkheid te geven. Georgius: “Je ziet duidelijk een rolverschuiving tussen corporaties en bouwbedrijven. Partijen komen niet achter elkaar, maar naast elkaar te staan. Het gaat

uit van het teammodel: samen mooie dingen bouwen. Dat betekent voor woningcorporaties meer loslaten en het bouwbedrijf zijn kunstje laten doen.” Op gelijkwaardige basis samenwerken met partijen die zich commercieel committeren aan de samenwerking en erin investeren, gaat niet zomaar met iedereen. De professionaliteit van partijen en de chemie tussen sleutelpersonen zijn van het grootste belang, zeker als er met een partij voor langere tijd een verbintenis aangegaan wordt. Georgius: “Vanuit Aedes en Bouwend Nederland onderzoeken we momenteel of er wellicht juridische haken en ogen aan zitten. Mag je als corporatie één bouwbedrijf kiezen waarmee je intensief samenwerkt? Welke spelregels gelden daarvoor? Vooral nog zijn woningcorporaties geen aanbestedende dienst. Maar het aanbestedingsspoek blijft nog wel boven de markt zweven.”

>>

DE PRAKTIJK: COMWONEN EN DURA VERMEER BOUW ROTTERDAM

Sinds 2008 is ComWonen samen met Dura Vermeer Bouw Rotterdam gestart met de toepassing van ketenintegratie in projecten en in de organisatie. Het traject wordt begeleid door Kenniscentrum Bouwprocesinnovatie waarin TU Delft en Deloitte deelnemen. Het traject is opgehangen aan drie vergelijkbare projecten van ongeveer honderd grondgebonden nieuwbouwwoningen in Rotterdam-Zuid. Dit is van belang voor het meten van de effecten van ketenintegratie. In het eerste project Langegeer in Vreewijk is teruggekeken: wat is goed gegaan, wat is fout gegaan en wat valt daarvan te leren? De bouw van het tweede project Mooie Plan fase 1 in Lombardijen is gebruikt om een ‘ideale’ gezamenlijke werkwijze op papier te zetten. Halverwege het project vanaf bestek is begonnen met de toepassing van enkele onderdelen van ketenintegratie. In dit project is vooral de cultuur van samenwerken aangepakt. Er is ook geëxperimenteerd met gezamenlijke projectsturing van de uitvoering en van de realisatie van kostenbesparingen. ComWonen is door Dura Vermeer betrokken bij de inkoop van leveranciers. In het derde project Mooie Plan fase 2 wordt vanaf het begin een heel scala van ‘ketenintegratie-gereedschap’ ingezet. Onderdelen daarvan zijn een gezamenlijk referentieprogramma, ontwerpen met BIM, gezamenlijke projectgegevens op internet, gezamenlijke ontwerpessies, lean bouwen, delen van winst en risico, en afstemming met nutsbedrijven en gemeente bij de voorbereiding en uitvoering van de aanleg van

kabels en leidingen en van het bouwrijp maken.

Het Mooie Plan fase 1 leverde substantiële kostenbesparingen op en grotere tevredenheid onder medewerkers. Ook de kwaliteit nam toe, hetgeen leidde tot oplevering van een flink aantal woningen met nul opleverpunten. Het Mooie Plan fase 2 zal nog beter scoren. Hier zullen kosten, tevredenheid en kwaliteit verder verbeteren; ook het tijdsaspect wordt als verbeterpunt meegenomen. Bij ComWonen en Dura Vermeer verandert in de organisatie ook wat. De algemene trend is dat bedrijfsprocessen worden geïntegreerd op basis van een projectongebonden visie. Dat geldt in principe voor alle productie die ComWonen de komende vijf tot tien jaar met Dura Vermeer realiseert. De contractstructuur tussen beide organisaties wordt herzien en vervangen door projectongebonden overeenkomsten op strategisch niveau. Daarin vormen de selectie van strategische ketenpartners en het stellen en meten van verbeterdoelen een geïntegreerd onderdeel. De omgang met bewoners en betrokkenheid van klanten wordt structureel verbeterd in de samenwerking tussen de verkoopafdelingen van beide organisaties. In het ontwerp wordt BIM de norm, waarin voortaan alle projecten worden gemodelleerd. Er zal gezamenlijk worden ontwikkeld op basis van een gezamenlijke referentie en kostengetallen. Voor het delen van winst en risico's wordt een systematiek ontwikkeld waarin ook ketenpartners zullen delen. Meer informatie op www.succesvolbouwen.nl

Nieuwbouw versus renovatie

Hoewel de principes hetzelfde zijn, geven partijen hun eigen invulling aan ketenintegratie. Georgius: “Er ligt geen blauwdruk voor ketenintegratie. Elke corporatie zal zijn eigen manier moeten vinden. Dat schept een kans om verschillende manieren van aanpak te vergelijken en van elkaar te leren. Zo kun je een soort ‘ideale’ aanpak filteren.” Verder is het van belang om onderscheid te maken tussen nieuwbouw en renovatie. Beide disciplines verschillen in veel opzichten van elkaar, dus ook de wijze van toepassen van ketenintegratie. Bij nieuwbouw gaat het doorgaans om grotere eenmalige projecten in een nieuw te bebouwen gebied waar nagenoeg de gehele keten van disciplines langskomt. Nieuwbouwtrajecten zijn doorgaans langer en hebben een andere fasering dan renovatietrajecten, mede omdat nieuwbouw meer te maken heeft met gemeentelijke en ruimtelijke ordeningsprocedures, inclusief stedenbouw en welstand. Bij nieuwbouw is er ook altijd een centrale rol voor de architect en voor het ontwerp. Bij ketenintegratie speelt BIM (Bouw Informatie Model) een expliciete rol in het ontwerp. In de voorbereiding en de uitvoering doen nutsbedrijven en de gemeente mee bij het bouw- en woonrijp maken. Een belangrijk aspect van nieuwbouw is ook de exploitatie, en met name de balans tussen grond- en vastgoedexploitatie. Veel nieuwbouwprojecten van corporaties zijn gemengd – huur en koop. Bij koopwoningen komen zaken zoals verkoopbaarheid en verkooppercentages aan de orde. Kortom, bij ketenintegratie in de nieuwbouw moet naar al deze aspecten en al deze partijen worden gekeken. Bij renovatie daarentegen komt het meestal aan op het logistiek optimaliseren van series van kleinere ingrepen in een bestaand casco, doorgaans met een overzichtelijk aantal partijen en vaak ook met bestaande bewoners, met alle gemakken en ongemakken van dien. In bestaande bouw kan bijvoorbeeld asbest aanwezig zijn. Georgius: “Op gebied van asbest zou je de keten kunnen

verlengen richting gemeente en inspectie. Ketenoptimalisatie zou ook voordelen kunnen hebben op het gebied van handhaving en toezicht.”

Olievlek

Wat opvalt bij de ketenintegratie-initiatieven van de nu nog bescheiden groep woningcorporaties en bouwbedrijven, is dat ze vooral intern gemotiveerd zijn vanuit de eigen organisatie en vanuit het proces. Het is begrijpelijk dat partijen zich eerst richten op de verbetering van de eigen prestatie in termen van kosten, tijd en kwaliteit. Als ze dat eenmaal op orde hebben, kunnen ze zich met goed fatsoen richten op het product en de klant. Daarmee wordt ketenintegratie compleet. Maarten Georgius: “Het enthousiasme van de koplopers heeft ertoe geleid dat ook de middengroep interesse krijgt. Het is een olievlek. Gezien de voordelen juichen we dat toe. We verwachten dat meer woningcorporaties ermee aan de slag gaan om te ervaren dat ze al snel geld kunnen uitsparen.” Dat is niet slechts intern gemotiveerd. Georgius: “Als geen ander voelen woningcorporaties de druk uit de samenleving om doelmatig met maatschappelijk kapitaal om te gaan. Als ketenintegratie daarbij helpt is dat een goede zaak. Voor bestuurders bestaat echter het dilemma hoe ver je er mee kunt gaan. Externe ketenintegratie vergt op enig moment ook interne integratie van nieuwbouw, beheer en onderhoud. Daarbij kun je al snel tegen de grenzen van de organisatie oplopen.” ◀◀

**Ruben Vrijhoef is onderzoeker aan de TU Delft en promovendus op gebied van ketenintegratie in de bouw. Hij is actief betrokken bij het ketenintegratietraject van ComWonen en Dura Vermeer.*