

Gedeeld belang - samen winnen in de bouw

Verslag van SquareTable 'Ketensamenwerking in de bouw' op 5 juli 2011 – door verslaggever Bernard Oattes.

Ook dit jaar weer organiseerde adviesbureau Squarewise een serie openhartige rondetafelgesprekken met stakeholders uit een aantal sectoren. Deze zgn. *Squaretables* zijn geheel in lijn met de filosofie van dit jonge, sterk groeiende bedrijf: uitwisseling van ervaringen en verkenning van nieuwe mogelijkheden tot samenwerking.

Op 5 juli 2011 spraken de volgende ingewijden op persoonlijke titel over hun visie op en ervaringen met ketensamenwerking in de bouw:

Peter van Ieperen: Van Ieperen Groep
Freek Oranje: Oranje BV
Bianca Seekles: ERA Contour projectontwikkeling
Ferry van Wilgenburg: WaardWonen
Ton van Erp: onafhankelijk adviseur, ex directeur ABN AMRO groenbank
Ruben Vrijhoef: TU Delft promovendus ketensamenwerking

Namens Squarewise waren aanwezig directeur Steven van Randwijck, consultant Leonie van der Steen en consultant en gespreksleider Cécile van Oppen.

Van vechtnaam naar strategische samenwerking

De belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer zijn in de bouw in veel opzichten vergroeid. Waar de opdrachtgever streeft naar kwaliteit, wil de opdrachtnemer daar wel voor vergoed worden. Met de slinkende beurzen na de economische crisis is dit echter niet vanzelfsprekend. De bouw is daardoor een speelveld geworden van verantwoordelijkheden inkaderen en risico's weerleggen. Doordat partijen vaak meer bezig zijn met hun eigen "verantwoordelijkheden" wordt er onvoldoende samengewerkt en is van communicatie en coördinatie nauwelijks sprake. Er ontstaat een sfeer van wantrouwen, en faalkosten lopen op: het gevolg is een sector waar het minder leuk werken is, en waar de kosten ook nog hoog oplopen. Ketensamenwerking wordt breed bejubeld als de oplossing voor de bouw. Het vaststellen van een gezamenlijk belang, het delen van risico's – dit leidt allemaal tot meerwaarde waardoor maximaal kan worden ingezet op kwaliteitsverbetering, (faal)kostenreductie en kortere doorlooptijden.

Gespreksleider Van Oppen stelt de vraag of ketensamenwerking gericht moet zijn op efficiency, zoals kostenbesparing, of meer op kwaliteitsverhogende innovatie.

Voor Van Ieperen is het doel vooral de reductie van faalkosten, die regelmatig oplopen tot 15% van het hele budget zonder bij te dragen aan de kwaliteit van het eindproduct. Goede ketensamenwerking kan ook een rol spelen bij een ander belangrijk doel, aldus Seekles, namelijk het aantrekkelijker maken van de bouw als werkomgeving. Het moet in haar woorden vooral *leuk* worden in de bouw. Meer openheid en wederzijds respect bevordert vertrouwen tussen partijen en geeft betere resultaten voor degene waar het echt om gaat: de eindgebruiker. Zoals Oranje aangeeft nadert er een groot tekort aan vakmensen in de sector, dus zullen qua aantrekkelijkheid alle zeilen moeten worden bijgezet. Men zal in de toekomst meer moeten kunnen met minder mensen, die naast technische vaardigheden ook het vermogen moeten hebben om projectoverschrijdend te denken, aldus Van Ieperen.

De overgang naar nieuwe verhoudingen verloopt echter niet zonder slag of stoot, zeker bij de huidige slechte economie, die korte termijn denken in de hand werkt. Een grote uitdaging ligt in de behoudende aard van de sector en de ingesleten 'ieder voor zich' cultuur. Om dan ineens partners te moeten worden gaat er soms moeilijk in. Volgens Oranje staat ketensamenwerking wat



dat betreft nog in de kinderschoenen. Belangrijk is het bespreekbaar maken van zaken wanneer oude patronen de kop opduiken. Hij meent dat ook vertrouwen en goede communicatie cruciaal zijn bij het wederzijds afstemmen van verwachtingen. Van Erp geeft aan dat partners elkaar kritisch moeten kunnen benaderen in wederzijds vertrouwen. Dat is niet binnen alle allianties mogelijk. Bij het gegeven van gelijkwaardigheid van partners hoort ook een nieuwe terminologie. Oderaannemers heten als partners *co-makers* of gespecialiseerde aannemers. Ook de term opdrachtgever is aan vernieuwing toe.

De zachte kant van de bouwsector

Interpretaties over het succesvol omzetten van wantrouwen en vertrouwen verschillen. Volgens Seekles is het een kwestie van het goed inschatten van karakters. Het gaat om de zachte kant die een meer feminie culture brengt binnen de dynamiek van een team. Communicatie en samenwerking moeten ook worden meegenomen in de evaluatie, niet alleen de planning en oplevertermijnen.

Vrijhoef geeft aan dat het expliciteren van de samenwerking belangrijk is, zodat iedereen weet wat de route is en welke alternatieven er zijn. Naast goede werkafspraken binnen een project moet er ook bedrijfsmatig worden afgestemd en projectoverschrijdend worden gedacht, aldus Van Ieperen. Het gaat dus niet alleen om vertrouwen, maar ook een verschuiving van korte termijn denken naar lange termijn denken.

Moet ketensamenwerking bij de opdrachtgever beginnen, vraagt Van der Steen. Van Wilgenburg, als opdrachtgever, meent van wel. Sommige corporaties kopen een compleet concept in en willen geen partner zijn. Maar de opdrachtgever is als initiator juist de schakel die de kracht van de keten op waarde moet kunnen schatten. Dat betekent dus niet aanbesteden en een keten af laten vallen op prijs alleen. Seekles, daarentegen, meent dat ketensamenwerking juist in de keten zelf begint. Men moet daarbij vooral goed organiseren, niet statisch regelen; het gaat om een dynamische aanpak.

Leanen en bimmen

Er bestaan nog obstakels binnen het systeem die transparantie tussen partners bemoeilijken. Zo staat volgens Oranje de te lage 6% norm voor algemene kosten, afkomstig uit een verouderd onderzoek door het Economisch Instituut voor de Bouw, de voor ketensamenwerking belangrijke transparantie tussen partners in de weg. "Als je niet op 6% aanbiedt val je in een aanbesteding af, maar eigenlijk houden we elkaar alleen maar voor de gek" meent Oranje. Van Wilgenburg geeft aan dat bij Woonwaard de norm nu effectief op 15 % is gezet.

Volgens Vrijhoef loopt de bouw vergeleken met andere sectoren qua productiviteit en prijsniveau enorm achter. Door de publieke geldkraan die decennia lang open stond was er weinig prikkel tot verandering. Nu moet er ineens erg veel. Van Ieperen pleit voor eenvoud en gefaseerd invoeren van de nieuwe methodes als *lean & mean* en *Building Information Management*, bekend als *'bimmer'*. Complexe technologie kan afremmend werken. Seekles meent juist dat er wat te zeggen is voor een 'alles ineens' transitie van oude naar nieuwe werkvormen.

Ook adviesbureaus moeten steeds kritisch naar hun eigen rol blijven kijken. Het beeld van de adviseur als schrijvende jaknikker die opgedane kennis elders verkoopt is een aantal aanwezigen niet onbekend. Squarewise schrikt niet van deze opmerking, het is belangrijk om maatwerk te blijven leveren, en dat doe je alleen door elkaar wederzijds scherp te houden.



“Ik hou van keten”

Het door Van Wilgenburg speels gestelde ‘ik hou van keten’ was naast humoristisch zeker ook serieus bedoeld en kreeg veel bijval van de andere deelnemers. Alle aanwezigen zien de mogelijkheden van ketensamenwerking, zij het met de nodige verschillen in perspectief, wellicht vanwege de specifieke positie van een speler in de keten.

Een toekomst in de bouw zonder ketensamenwerking is ondenkbaar geworden, ondanks de obstakels qua cultuur en regelgeving die er nog te overwinnen zijn. De sector zal anders moeten gaan denken, rekenen en praten, want het effectief invoeren van ketensamenwerking kan naast een sterk innovatie effect de economie op termijn miljarden besparen aan vermeden faalkosten en het dreigende tekort aan vakmensen in de bouw door een nieuw elan helpen oplossen.

©2011- Bernard Oattes

