

Ze willen samen verder, weten de partners van een pilot ketensamenwerking in Tilburg nu al. Ze moeten hun bedrijven dan anders organiseren. Maar ketensamenwerking is geen wondermiddel.

‘Veel discussiepunten zijn van tevoren geëlimineerd’



Ketensamenwerking trekt de aandacht wegens de kostenbesparende en kwaliteitverhogende eigenschappen. Na corporaties ontdekken nu ook andere bouwsectoren de voordelen. In een serie artikelen onderzoekt Cobouw de effecten van ketensamenwerking op de korte en langere termijn. Vandaag deel 2.

Van onze medewerker Peter de Lange
Tilburg - Begin 2011 stappen vier Brabantse bouwbedrijven op uitnodiging van de Tilburgse corporatie Tiwos in een experiment: onderhoud aan 180 woningen uitvoeren als keten. De uitvoering ligt op schema, de werksfeer is uitstekend en de verdiensten zijn goed geregeld. Rijst de vraag of het bij deze eenmalige ervaring zal blijven. En waar de aanpak toepasbaar is. Hoe zien opdrachtgever en ketenpartners dat?

Tiwos-directeur/bestuurder René Scherpenisse is in zijn nopjes. Het project in de wijk Loven verloopt soepel en efficiënt. De huurders hebben de corporatie beloofd met een tevredenheidscijfer van 8,1 – een ongewoon hoge score. Scherpenisse citeert een huurder: “Ze ruimen zelfs elkaars troep op...” “Ze’ zijn de werknemers van HendriksCoppelmans Bouwgroep (Uden), Bucas Installatiebedrijven (Oosterhout), Van Son Onderhoud en Schilderwerken (Waalwijk) en dakspecialist Dapan (Malden). Dit viertal schreef samen, puttend uit elkaars expertise, het bestek én tekende voor de uitvoering. Tiwos zag een traditionele aanbesteding niet zitten, zegt Scherpenisse. “Dan krijg je automatisch te maken wantrouwen en hoge faalkosten. Selecteren op de laagste prijs krijg je later altijd voor je kiezen, bijvoorbeeld in de vorm van meerwerk. Wij wilden partnerschap om onze huurders zo min mogelijk overlast te bezorgen.”

Weerklank

Die benadering vond weerklank bij Cas Stuu, directeur van HendriksCoppelmans Bouwgroep. “Als je een bestaande wijk aanpakt weet je



Tiwos-directeur René Scherpenisse: verder op de ingeslagen weg.

nooit exact wat je zult aantreffen, elke woning is anders. Dat moet je anders doen dan aanbesteden met een traditioneel bestek.” Het concept bewijst zich in Tilburg overtuigend, meent Stuu. “Hier moeten alle partijen absoluut mee verder.” Maar ketensamenwerking is geen wondermiddel, zegt hij ook. Het concept leent zich alleen voor bepaalde projecten. Groot onderhoud bijvoorbeeld, of nieuwbouw met een innovatief karakter. “Zo vereisen energiearme woningen specifieke technische kennis van een groot aantal partijen. Dat red je niet met een traditionele aanbesteding. Ketensamenwerking werkt beter, dat is een procesmodel dat kennis mobiliseert.” Bedrijven die in zo’n model samenwerken, moeten zich wel anders organiseren, waarschuwt Stuu: “Je wordt meer kennis- dan productiebedrijf. Je bent eigenlijk geen aannemer meer. Wat je wel bent? Daarvoor is nog geen passende naam bedacht.” Ook aan werknemers worden andere eisen gesteld. De een voldoet in een keten beter dan de ander. “Dit gaat over communicatie en inleving in anderen. Ik heb de projectleider en de calculator/werkvoorbereider op die vaardigheden geselecteerd.”

Werkvloer

Voor Ton Thissen, directeur Dapan, staat of valt ketensamenwerking met de kwaliteit van de deelnemende bedrijven. “Een keten is zo sterk als de zwakste schakel. Je moet weten met wie je in zee gaat en een club hebben die bij elkaar past. Ik moet zeggen dat HendriksCoppelmans zijn huiswerk goed heeft gemaakt. Dat proef je aan de sfeer op de werkvloer.”

Een andere voorwaarde is volgens Thissen dat de partners bereid zijn als één organisatie op te treden. “Iedereen moet van zijn eilandje af. Niemand werkt meer voor zichzelf. We hebben er allemaal belang bij dat we op schema blijven. Het belang van de schilder is ook mijn belang.”

In Loven is dat grondig met het personeel doorgesproken. Omwille van de eenheid dragen alle medewerkers hetzelfde blauwe hesje. Efficiency is het uitgangspunt voor het werkprogramma dat het bouwpersonnel’s morgens opstelt. “Komt het toch voor dat twee vakdisciplines elkaar in de weg zitten, dan wordt dat probleem collegiaal opgelost, zonder dat het de sfeer verpest”, zegt Mart Remeijns, projectopzichter van Tiwos. Loodgieter Karim Bouamar (Bucas): “We zijn allemaal gelijk. Ik mag de uitvoerder corrigeren, het bouwpersonnel mag meepraten op de vergaderingen. Zo maak je elkaar scherper. En je hebt meer plezier in je werk.”



Het project in de Tilburgse wijk Loven verloopt soepel en efficiënt. De huurders hebben de corporatie beloofd met een tevredenheidscijfer van 8,1 – een ongewoon hoge score. Foto: Dolph Cantrijn

Thissen (Dapan) ervaart de deelname aan het experiment als “prettig en ontspannen. Je krijgt geen voorgekookt bestek voorgeschoteld maar je bepaalt zelf je keuzes. Dat betekent dat veel discussiepunten van tevoren zijn geëlimineerd. Je komt ook niet voor verrassingen te staan, want je hebt alles zelf opgenomen en geanalyseerd.”

Uitvoerder

Adviseur Dirk Zuiderveld (Noorderberg en Partners), die de pilot integraal begeleidt, vindt de proef tot nu toe zeer geslaagd. “De uitvoerder is elke dag vanaf negen uur alleen maar met bewoners bezig, de jongens regelen het zelf; waar vind je dat?” En er valt nog meer te halen, concludeert Zuiderveld uit een evaluatie met de partners. “Er zijn nog steeds te veel dubbele en onnodige administraties, het aantal projectleiders en samen meten en continu verbeteren zijn nu belangrijke issues.”

Met het oog op de specialistische kennis voor installatiewerk houdt Bucas liever vast aan een eigen projectleider. Specialistisch toezicht blijft voor alle partners onmisbaar, denkt Ton Thissen. “Maar organisatorische zaken zouden we wél bij één man kunnen onderbrengen. Dat is toch weer een kostenbesparing.” De ketenpartners willen het niet

bij deze ervaring laten en denken na hoe zij de samenwerking kunnen verfijnen. Verregaande integratie sluit Thissen op voorhand uit. “Waarom zouden we een joint venture oprichten als we in de praktijk goed samenwerken? Als we alles op papier vastleggen, vervallen we in oude patronen. De kracht van een keten is dat specialisten worden samengevoegd en dat we flexibel samenwerken in de voorbereiding en coördinatie. Daarbinnen moeten we allemaal ons eigen specialisme bewaken.” Dapan wil wél samen verder. “We zijn met dezelfde club in de markt voor een renovatieproject in Brabant. Omdat ons team op elkaar is ingespeeld, zijn we een aantrekke-

lijke partner. Wij hebben geen afstemmingsproblemen. Dat is gunstig voor de prijs.” Ook Tiwos gaat graag verder op de ingeslagen weg. Of de corporatie een volgend renovatieproject aan dezelfde keten zal gunnen, is voor directeur Scherpenisse geen uitgemakte zaak. “Deze club is goed op elkaar ingespeeld, maar je moet ook zorgen dat je de partijen scherp houdt. Als wij al ons werk aan dezelfde ploeg uitbesteden, hoe weten we dan zeker dat we de juiste prijs hebben gekregen? Je kunt het concurrentiemechanisme pas uitschakelen als je een ander mechanisme hebt gevonden dat ervoor zorgt dat je de juiste prijs krijgt. Dat vind ik nog wel een thema.” ■

Prijs versus kosten

Dr.ir. Ruben Vrijhoef, onderzoeker en adviseur op gebied van ketensamenwerking/integratie aan TU Delft: “Het vraagstuk van de ‘juiste prijs’ is een vaak gehoorde afweging om al dan niet door te gaan met ketensamenwerking, of om er überhaupt aan te beginnen. Volgens de theorie gaat het bij ketensamenwerking, zijnde een economische relatie tussen partijen, met name om verlaging van transactiekosten. Kritisch beschouwd kan het langdurige en verweven karakter van de samenwerking leiden tot verlies aan ‘scherpte’. Dat zou het economische doel van de samenwerking nadelig beïnvloeden. Maar opgelet: men drijft hier vaak op de prijs en niet op de kosten. En vaak gaat het ook nog om de prijs zoals die vooraf wordt gesteld en niet om de uiteindelijke kosten. Door de financiële transparantie van ketensamenwerking komen die kosten juist helder in beeld en wordt door het langdurige perspectief de mogelijkheid geboden kosten structureel te verlagen.”