

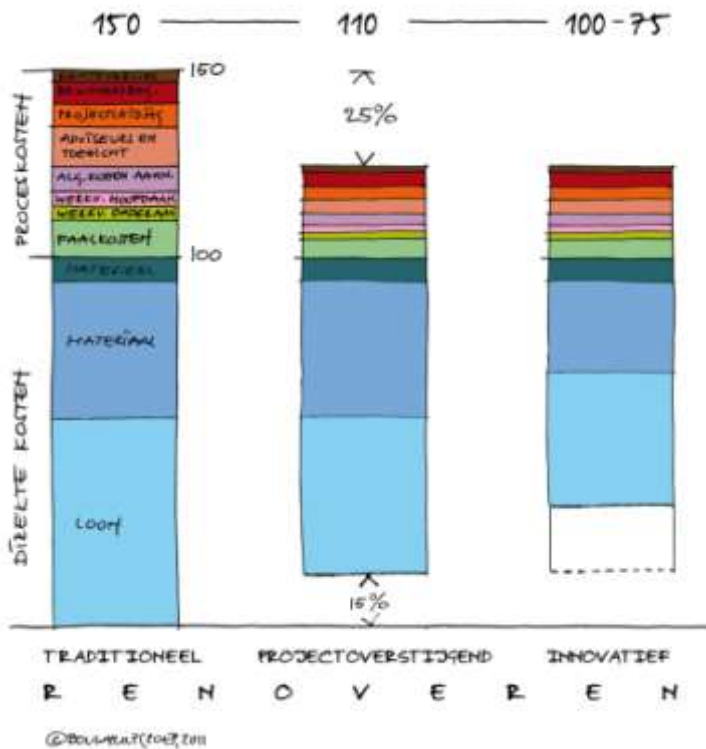
KENNISBANK 2012

KETENSAMENWERKING BEPERKT ZICH NIET TOT CULTUUR

Auteurs: Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, 4 september 2012

Meer dan cultuur

Sinds de economische crisis in 2009 de agenda in de bouwsector bepaalt, staat de ketensamenwerking er hoog op genoteerd. De partners in het veld - sociale verhuurder, adviseurs, bouwers, onderaannemers - zijn aan het zoeken om de crisis te benutten voor een nieuwe vorm van samenwerking, waarbij gericht gebruik wordt gemaakt van de capaciteiten van de verschillende betrokkenen. En natuurlijk gaat het om kernwaarden als respect en vertrouwen, maar vooral ook om een betere kosten-kwaliteitsverhouding van het (ver-)bouwproduct. Uiteindelijk moet de bewoner (eindgebruiker) er in alle opzichten beter van worden. Het is dus meer dan een kwestie van cultuur(-verandering).



Integratie bedrijfsprocessen, sterke reductie kosten

In de traditionele bouw wordt circa 50 eurocent besteed aan voorbereiding en afstemming om 1 euro op de bouwplaats weg te zetten. Door een complexe en sterk overlappende plan- en werkvoorbereiding zijn er veel actoren in de weer om ervoor te zorgen dat bijvoorbeeld het gewenste raam op het juiste moment, met de vereiste kwaliteit geplaatst wordt.

Van oudsher hebben de verschillende partijen hun eigen kwalificaties ontwikkeld om dat deel van de estafette uit te voeren, dat tot hun competentie/verantwoordelijkheid behoort. En nu pogen we vanuit

efficiency de taken opnieuw toe te delen, met minder herhaling en overlap en met vergroting van de effectiviteit. Maar zo eenvoudig is dat niet. Als een partij nieuwe taken en verantwoordelijkheden krijgt toebedeeld, zal hiervoor ook de nodige kennis en kunde ontwikkeld moeten worden. Dus verschuiving van taken en de ermee samenhangende verantwoordelijkheden is alleen mogelijk als de benodigde deskundigheid aanwezig is. Wanneer dat aanwezig is, kan er sprake zijn van kostenreductie en betere kwaliteit(-sbeheersing). Maar als bouwer wordt je niet zomaar adviseur, architect, bewonersconsultant of ontwerpregisseur. Niet de inkoop prevaleert dan, maar de kwaliteit. En als opdrachtgever moet je je bewust zijn dat je een andere rol gaat vervullen, met minder mensen. De adviseur zal ook zijn specifieke rol moeten benoemen.

Projectoverstijgend en innovatief

De bovengenoemde structuur heeft veel weg van de 'ouderwetse' bouwteamconstructie, waarbij ook de bouwer met onderaannemers in een vroeg stadium bij de voorbereiding betrokken werd. Dit gebeurde in het verleden om mogelijke risico's te beperken. Maar nu is er essentieel meer in het spel. Als opdrachtgever streef je ernaar om een betere kosten-kwaliteitsverhouding te krijgen door:

- Minder dubbels (estafette);
- Minder faalkosten (of wrijvingsverlies);
- Projectoverstijgend voordeel doordat de serie 'x' is geworden. Bijvoorbeeld, het gaat niet om de 50 badkamers van project A, maar bijvoorbeeld om 500 badkamers (A, B, C, D...).

Twee aspecten verdienen extra aandacht: de marktwerking (ten aanzien van de prijs) en de noodzaak tot innovatie. Het zal duidelijk zijn dat dit probleem niet is opgelost met een externe kostendeskundige. Deze laatste wordt alleen een nieuwe speler en vervangt in wezen de traditionele adviseur of architect. De aanbesteding zal op een of andere manier nodig blijven, alleen de omvang is groter (op onderdelen over meerdere projecten). Alleen dan blijft er ruimte voor innovatie binnen deze vorm van ketensamenwerking.

Vraagspecificatie

Als een groot deel van het werk aan derden wordt overgelaten, wordt het des te belangrijker om vooraf je vraag nauwkeurig te specificeren. Het traditionele programma van eisen is dan niet voldoende. De prestaties, die gewenst zijn en geleverd moeten worden, moeten explicieter benoemd worden. Om op het traditionele planproces terug te komen, is het als opdrachtgever nodig een soort voorlopig ontwerp plus vast te leggen, waarbij het beeld, de ruimtelijke kwaliteit en de technische prestaties expliciet vastgelegd worden. Door deze werkwijze ben je als opdrachtgever vrij om de aanbieders in concurrentie te selecteren of op basis van 'eerdere' afspraken bij de verdere ontwikkeling te betrekken. Zo blijven alle partijen vanuit de nieuwe rollen scherp.