

# ketenintegratie

## IN DE WONINGBOUW

**Bouwen moet betaalbaar blijven en de nadelen van de fragmentatie in de bouwkolom moeten worden aangepakt. De oplossing is ketenintegratie. De voorwaarden hiervoor zijn respect en vertrouwen, van en voor alle samenwerkende partijen in de keten. Hoe dat te bereiken? Het antwoord wordt gegeven tijdens de BouwBeter Masterclass.**

De bouw kampt met een meervoudig structureel probleem, aldus Frank Bijdendijk, bestuurder van Stadgenoot én beschermheer van de BouwBeter Masterclass Ketenintegratie in de woningbouw. In zijn kantoor in het imposante hoofdkantoor van de Amsterdamse woningcorporatie vertelt hij zijn verhaal over wat de bouwsector nodig heeft. Hij doet dat op zijn kenmerkende, bevolgen manier, zoals toehoorders van een van zijn vele lezingen ook hebben meegemaakt. Die passie is gebaseerd op kennis – Bijdendijk zit al 37 jaar “in het vak” – en idealisme. “Het moet en het kan anders.”

Bijdendijk wordt tijdens het gesprek bijgestaan door de themaprofessional van de masterclass, Marcel Noordhuis, directeur Real Estate Advisory bij Deloitte. Hij werkt momenteel aan de implementatie van ketensamenwerking tussen corporaties en bouwondernemers. Daarnaast verwacht hij in 2012 te promoveren op het onderwerp ‘faalkostenreductie door ketensamenwerking’.

“Wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat ketenintegra-

tie een belangrijke rol kan spelen in het reduceren van faalkosten. De bouwwereld is daar nooit zo op gericht geweest, want ze verdienen liever geld door meer omzet te maken dan te werken aan het stroomlijnen van het proces van samenwerken. Bovendien gaat het bij faalkosten om extra kosten die heus geen beter en mooier product opleveren. Zonde dus.”

### Kostenaspect

Het kostenaspect is ter tafel gekomen. “Dat is een duidelijk onderdeel van het al genoemde meervoudige structurele probleem van de bouw”, vertelt Bijdendijk. “De bouwkosten stijgen sneller dan die van andere producten. Dat komt omdat de productiviteitstijging achterblijft. Op deze manier wordt bouwen onbetaalbaar. De oplossing werd gezocht in een veranderende productie. Denk bijvoorbeeld aan prefab, maar daar is de grens in feite bereikt. De technische ontwikkeling op dat gebied is min of meer tot stilstand gekomen. Prefab kan niet overal worden



De bouw kampt met een meervoudig structureel probleem, aldus Frank Bijdendijk, bestuurder van Stadgenoot én beschermheer van de BouwBeter Masterclass Ketenintegratie in de woningbouw.



Wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat ketenintegratie een belangrijke rol kan spelen in het reduceren van faalkosten.

toegepast en daarnaast neemt de vraag toe naar specifieke gebouwen. Het zit ‘m dus niet zo zeer in de productinnovatie.” De oplossing moet juist gezocht worden in de processtandaardisatie in plaats van productstandaardisatie, luidt de overtuiging van Noordhuis. “Continuïteit van processen, dat moet het uitgangspunt zijn. Projectongebonden samenwerking, met een grote rol voor het leerproces. Hierbij is de grote belofte van ketenintegratie dat de prijs daalt en de kwaliteit fundamenteel toe neemt. Niet alleen van het product, maar ook van de dienstverlening.” Bouwen hoort volgens Bijdendijk een positief proces te zijn. Je maakt immers samen een mooi product, is zijn mening. De praktijk geeft echter een ander beeld. “Er heerst vaak een oorlogssituatie, de samenwerking is gejuridiseerd en er heerst een vechten claimcultuur. Het gaat over meerwerk, de communicatie is slecht en het eigenbelang is de leidraad. Die gevechten voegen absoluut niets toe aan het product en het proces.” Hij wordt bijgestaan door de themaprofessional: “Als je al die juridische rompslomp zou weglaten, zou je veel goedkoper kunnen bouwen en het zou bovendien heel wat leuker werken zijn.”

### Continuïteit


Bijdendijk ziet geen heil meer in de traditionele manier van samenwerken. “Dan blijf je maar van project naar project huppen en iedere keer wordt het wiel opnieuw uitgevonden. Totale verspilling”, zegt hij stellig. Net als Noordhuis ziet Bijdendijk de oplossing in continuïteit van samenwerking. Hiervoor heeft hij een constructie bedacht. “Het uitgangspunt is simpel: ik heb op jaarbasis zo’n honderd miljoen euro aan opdrachten te geven. Jij krijgt van mij de garantie dat je jaarlijks voor zoveel miljoen mag uitvoeren. Continuïteit en rendement zijn dus verzekerd. Maar dan wordt de aannemer beschouwd als een afdeling binnen Stadgenoot. Deze komt als het ware bij mij in dienst.” Prima oplossing, wie wil nu niet een zekerheid hebben in deze tijd. “Maar het is niet vrijblijvend, er zijn wel degelijk voorwaarden aan verbonden”, zegt Bijdendijk snel. “Het uitgangspunt is vertrouwen, het vertrouwen dat we samen een mooi en goed gebouw gaan maken. Maar dat vertrouwen moet wel goed worden. In het contract staat dat je je verder moet ontwikkelen, dat je innoverend bezig bent om faalkosten terug te dringen, dat je volledige transparantie biedt. Fouten worden niet gevolgd door sancties, maar worden beschouwd als leermoment. Daar wordt de samenwerking alleen maar beter van.”

Klinkt dit niet al te idealistisch? “Absoluut niet”, antwoordt Bijdendijk. “

Al deze dingen zijn meetbaar volgens de zogenoemde Benchmark Partner Performance, dat tijdens de masterclass wordt behandeld. Dit model maakt de prestaties van samenwerkende teams meetbaar maakt op de dimensie kwaliteit (effectiviteit) en kwantiteit (efficiency).

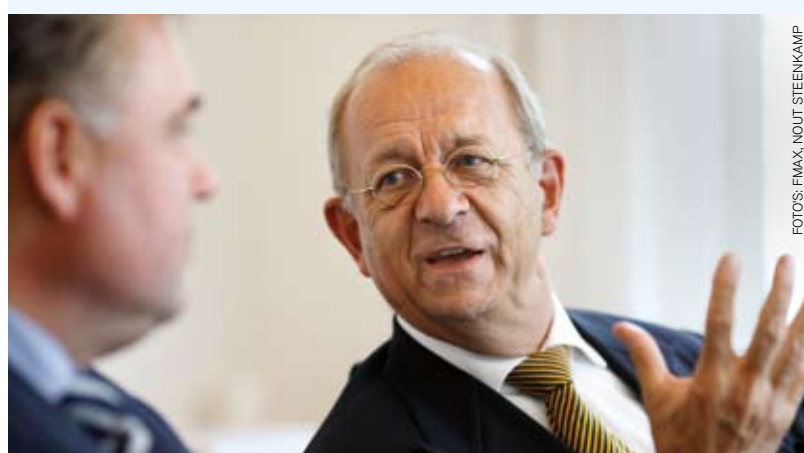
En wat als een ketenpartner een te lage score haalt? “Dan is het vertrouwen weg en zal het contract worden ontbonden.” Noordhuis ziet hierin een toegevoegde waarde van ketenintegratie. “Het gaat niet alleen om het terugdringen van faalkosten, het is ook een kwestie van bouwen aan respect en vertrouwen.”

### Verantwoordelijkheid

Beide heren aan tafel zijn eensgezind over wie de verantwoordelijkheid moet dragen om het huidige proces te doorbreken: “Die ligt bij de opdrachtgever, de aanbieders hebben er teveel belang bij om het huidige spel te blijven spelen”, zegt Noordhuis. “De grotere opdrachtgevers met name, zoals de grote woningcorporaties.” Bijdendijk valt hem bij: “Wij moeten inderdaad bewijzen dat onze inrichting van het bouwproces werkt. Ik wil woningen voor de komende 300 jaar, die geen verhuurrisico hebben. Mijn wens trekt bepaalde opdrachtnemers aan, iedereen in de keten streeft een groot rendement door hoge kwaliteit na. Door deze manier van werken ga je vanzelf ook naar de andere schakels in de keten kijken, of daar geïnnoveerd kan worden. Je moet durven te experimenteren, durven fouten te maken. Daar wordt iedereen beter van: de opdrachtgever, de huurder én alle schakels in de keten.” 

### Olympiakwartier Almere Poort

Een goed voorbeeld van standaardisatie van het proces in plaats van het product verrijst in Almere Poort. Voor het project Olympiakwartier geldt het volgende voorstel: er worden 100 kavels bebouwd met ontwerpen van 45 verschillende architecten. De uitvoering wordt verzorgd door 3 aannemers. De bouw van de verschillende panden gebeurt volgens het principe van ketenintegratie. De lering die van kavel 1 wordt getrokken, wordt toegepast bij het bebouwen van kavel 2 en zo wordt de hele buurt opgebouwd.



FOTOS: FMAX, NOUT STEENKAMP

