

# Faalkostenreductie door ketensamenwerking in de bouw

Faalkosten maken naar schatting circa 20 procent van de totale bouwkosten uit. Een groot gedeelte hiervan zijn structurele (te voorkomen) kosten. Door de onzekere (financiële) tijd wordt de druk op kostenverlaging en procesverbetering steeds groter om onderscheidend te zijn in de markt. Veel partijen hanteren in reactie hierop vooral een interne focus. Ze zoeken de oplossing niet op de plek waar juist de meeste verspilling is weg te nemen: extern en in afstemming en samenwerking met andere partijen. Op uiteenlopende wijze hebben organisaties binnen en buiten de bouw de handen ineengeslagen om 'samen' meer waarde te creëren dan 'alleen' mogelijk was.

door **Marcel Noordhuis,**  
**Maurits van Thiel de Vries,**  
**Léon Fleuren** en **Jelle Koolwijk\***

Bouwbedrijven werken vaak nog op een traditionele wijze samen met hun klanten en leveranciers. Op basis van onderhandelingen probeert men het beoogde product te verkrijgen voor de laagste prijs, maar in de praktijk leidt dit vaak tot suboptimalisatie. Partijen zetten alles op alles om een concurrerende prijs aan te bieden en proberen zich zo veel mogelijk in te dekken tegen mogelijke overschrijdingen. Risico's worden zo veel mogelijk bij andere schakels in de keten neergelegd. Hierdoor ontstaat een sterke interne focus en bestaat er nauwelijks aandacht voor partijen voorwaarts en achterwaarts in de keten. Hierdoor worden (verbeter)kansen en mogelijkheden over het hoofd gezien die anders door middel van excellent samenwerken wel benut hadden kunnen worden.

## Niveaus van samenwerking

De relaties tussen partijen in de keten worden in de literatuur vaak beschreven op basis van de mate waarin deze partijen geïntegreerd, verbonden of afhankelijk zijn van elkaar. Hierbij zijn vier niveaus te onderscheiden.

### Niveau 1

Op het laagste niveau vertrouwen de partners op onderhandelingen. Het marktmechanisme is de basis voor de relatie die vaak tegengesteld is.

### Niveau 2

Op het tweede niveau formaliseren de partners de samenwerking. Ze richten gezamenlijke transactionele processen in die beter aansluiten op ieders behoeften. Om de voordelen veilig te stellen, gaan de partners langtermijnovereenkomsten aan en committeren ze zich aan het delen van informatie over het volume en de timing van de benodigde producten en diensten. Dit doen ze om de onzekerheid verder terug te dringen, waardoor onder meer de productiecapaciteit efficiënter kan worden ingezet.

### Niveau 3

Op het derde niveau richten de partners zich op het verder versimpelen van de gezamenlijke operaties. Gecoördineerde inspanningen dienen er bijvoorbeeld toe te leiden dat voorraden teruggebracht kunnen

worden of dat het aantal transacties wordt verminderd om zo de administratieve last te verlagen.

### Niveau 4

Het vierde niveau is het niveau waarop partners 'echt' gaan samenwerken. Op dit niveau gaan partners gezamenlijk te werk om producten te ontwikkelen en te verbeteren, gericht op het verhogen van de waarde en tevredenheid van de klant. Op dit niveau investeert het management van de verschillende partners tijd en energie aan het bouwen van vertrouwen en het sluiten van overeenkomsten op basis van gelijkwaardigheid, waarbij de risico's en de winsten van de samenwerking worden gedeeld.

### Voorbeeld buiten de bouw

Sommige industrieën hebben de focus verlegd naar een integrale benadering waardoor dubbelingen in het proces en suboptimale benaderingen (bijvoorbeeld ten aanzien van risico's) zichtbaar worden. Een goed voorbeeld is de scheepvaartindustrie, die als gevolg van concurrentie uit Azië



Jelle Koolwijk



Léon Fleuren



Marcel Noordhuis



Maurits van Thiel de Vries

de afgelopen jaren gedwongen was haar kosten te reduceren. Nadat in de interne procesgang van de verschillende schakels in de keten alle verspillingen waren weggenomen, was men genoodzaakt over de muren van de eigen organisatie heen te kijken. Momenteel is de scheepvaart een voorloper als het gaat om het organiseren en benutten van de kansen die samenwerking in de keten biedt en zijn de voordelen overduidelijk.

## Transitie waarneembaar

Er is momenteel een transitie in de Nederlandse bouwsector waarneembaar: een aantal partijen is zich bewust van de voordelen van ketensamenwerking en probeert hier op eigen wijze invulling aan te geven. Een aantal organisaties zoals bijvoorbeeld Dura Vermeer, Ymere, Havensteder, Ballast Nedam en ERA Contour heeft de genoemde professionaliseringsslag reeds in gang gezet. Sinds enkele jaren is het keten-denken binnen deze organisaties in meer of mindere mate verankerd en is men zich door de behaalde resultaten binnen projecten bewust geworden van de vele voordelen die voortvloeien uit het verlengen en optimaliseren van de keten, juist door samen te werken in plaats van te concurreren.

Het gaat er hierbij om dat het proces – van initiatief tot en met realisatie – leidend wordt en dat iedere partij verantwoordelijk is voor zijn of haar discipline. De benodigde functies worden opnieuw ingericht, op basis van toegevoegde waarde en niet langer omdat het proces ooit zo is gegroeid. Kruisbestuiving tussen de partners zorgt ervoor dat kennis en kunde worden uitgewisseld waardoor een beter eindproduct wordt gerealiseerd in vergelijking met de traditionele werkwijze. Zo kijken genoemde partijen gezamenlijk en vanuit verschillende invalshoeken naar het ontwerp van bijvoorbeeld woningen. Door aanpassingen in het ontwerp is onderhoud in de exploitatiefase niet alleen eenvoudiger, maar ook stukken goedkoper geworden. Een andere besparing komt voort uit de controle op de uitge-

voerde werkzaamheden: in plaats van een individuele controle door de afzonderlijke partijen vindt nu integrale controle plaats. De weg naar ketensamenwerking heeft bij deze partijen niet alleen geleid tot steeds verder afnemende faalkosten, maar ook tot een integrale kostenverlaging, een betere kwaliteit voor de eindgebruiker en een kortere doorlooptijd van projecten. Men dient zich hierbij wel te realiseren dat het kan voorkomen dat er initieel een hogere investering (in betere materialen en dergelijke) nodig zou kunnen zijn om de exploitatiekosten uiteindelijk te laten dalen. Een langetermijnvisie is dus erg belangrijk.

## Ketensamenwerking

De term ketensamenwerking wordt tegenwoordig te pas en te onpas gebruikt. Echte ketensamenwerking vergt meer dan de intentie om met een andere partij samen te werken en heeft directe gevolgen voor de werkwijze en projectaanpak.

Het gaat hierbij om een constructieve samenwerking vanuit een gedeelde (markt)visie op de uitvoering van projecten. Om ketensamenwerking op een succesvolle wijze vorm te geven moeten keuzes worden gemaakt en zal onder andere een aantal stappen gezamenlijk moeten worden gezet:

- onderling afstemmen van strategische doelstellingen
- selecteren van strategische ketenpartners
- gezamenlijk inrichten van processen
- benoemen van taken en verantwoordelijkheden (organisatie-inrichting)
- opstellen van een doordachte risico- en winstverdeelsleutel
- gebruik van een gezamenlijke it-infrastructuur (onder andere BIM)
- uniforme en eenduidige prestatie monitoring.

## Organisatie van ketensamenwerking

Als men projectoverstijgend op de langere termijn gaat samenwerken, kunnen we vanuit zowel literatuur als praktijk een drietal organisatievormen onderscheiden die

de samenwerking tussen de partijen als een soort *shared service center* gaat coördineren.

## Spiegelorganisatie

Allereerst is er de spiegelorganisatie die zich kenmerkt door een *multiple point of contact*-structuur. De samenwerking wordt vormgegeven vanuit de bestaande moederorganisaties en vormt dus geen op zichzelf staande entiteit. Werknemers uit de samenwerkende organisaties hebben op hun specifieke functieniveau contact met elkaar, van strategisch tot operationeel niveau. Er bestaat een gesplitste verantwoordelijkheid over het toegewezen projectgebied.

## Autonome organisatie

Het tweede model betreft het autonome model. Daarbij wordt voor de samenwerking een afzonderlijke entiteit opgericht (statutaire oprichting) en zo ontstaat een volwaardige organisatie met eigen proces- en control-mechanismen.

## Virtuele organisatie

Het derde model wordt het virtuele model genoemd en omvat een mengvorm tussen het spiegel- en het autonome model. De aangesloten partijen hebben gelijkwaardige beslissingsbevoegdheid, ongeacht de inbreng van kapitaal of andere resources. Samenwerking op operationeel en/of tactisch niveau geschiedt als ware het een en dezelfde organisatie. Op strategisch niveau bestaat echter een strikte scheiding tussen de moederorganisaties.

Alle drie de samenwerkingsvormen kunnen zeer succesvol zijn. De keuze voor een bepaalde organisatievorm is in hoge mate afhankelijk van de beoogde samenwerking en onderliggende doelstellingen. Hierbij zullen vragen beantwoord moeten worden als: in hoeverre is men bereid risico's met elkaar te delen? en: wil men relatief flexibel blijven in de partnerkeuze in de toekomst? Deze organisatievormen worden alle drie succesvol toegepast in de praktijk. >>

De keuze is voornamelijk afhankelijk van de volwassenheid van de moederorganisaties, het tijdsbestek van de beoogde samenwerking, het beoogde doel van de samenwerking, de risicoperceptie ten aanzien van de partner(s) en de afhankelijkheid van de moederorganisatie ten aanzien van resources en benodigde kennis van de beoogde partner(s). Het adopteren van het juiste organisatie-model is van doorslaggevend belang voor het uiteindelijke succes van de samenwerking.

### Verbreden van de keten

Veel ketens starten vaak met slechts één strategische partner. Dit is echter niet genoeg om echte doorbraken te creëren. Van ketensamenwerking is – als stelregel – pas echt sprake als er met meer dan drie partijen langdurig en projectgebonden wordt samengewerkt. ERA Contour heeft bijvoorbeeld een samenwerkingsmodel ontwikkeld waarbij zowel voor- als achterwaarts binnen de keten wordt samengewerkt. Hierbij treedt de aannemer als ketenregisseur op. Dit heeft naar eigen zeggen geleid tot een structurele kostenreductie en een verbeterde kwaliteit. Eenzelfde beweging hebben we jaren geleden ook gezien bij BAM die met haar W&R-concept al intensief aan het partnerschap sloeg met zijn ketenpartners. Een langere keten maakt het er echter niet makkelijker op. Bewust opbouwen

van de keten is dus het devies. Vragen als: wie is voor mij de meest strategische ketenpartner?, wanneer in het proces moet ik deze strategische ketenpartner betrekken? en waarom zou hij met mij willen samenwerken? zijn essentieel om vooraf te beantwoorden.

Uit ons onderzoek is gebleken dat er nog grote kansen voor verbetering bestaan. Naast factoren als kostenverlaging kunnen er ook andere motivaties voor ketensamenwerking worden aangedragen, waaronder het toegang verkrijgen tot nieuwe markten of bepaalde resources waarover men zelf niet beschikt, gebruikmaken van elkaars complementaire resources, toegang tot kennis of financiële middelen.

### Commitment is de sleutel

Na het plukken van het eerste, laaghangende fruit komt het aan op visie en commitment op de langere termijn. Het systematisch in kaart brengen van de organisatie en processen en deze stap voor stap verbeteren, kunnen alleen partijen met een (gezamenlijke) langetermijnvisie. Bij de meeste partijen in de bouwsector zijn de traditionele relaties en wijze van werken historisch gegroeid. De noodzaak voor verandering van deze manier van organiseren is nooit duidelijk gevoeld, maar de huidige marktsituatie en de

verwachtingen voor de toekomst dwingen marktpartijen ertoe om de professionaliseringslag te maken.

Enkele opdrachtgevers, bouwbedrijven en leveranciers hebben de stap naar ketensamenwerking echter wel aangedurfd. Zij zijn in de meeste gevallen zeer succesvol op het gebied van kostenreductie en doorlooptijdverkorting. Ook de kwaliteit (en dus de klanttevredenheid) neemt aantoonbaar toe. Veel bedrijven zijn zich wel bewust van de voordelen van ketensamenwerking maar ontberen inzicht, focus, kennis en capaciteit. Juist nu de druk op het verlagen van de kosten hoog is, de recessie woedt en het toekomstbeeld van de bouwsector er somber uitziet, is dit het moment voor bouwbedrijven om de kans te grijpen en zich van de concurrentie te onderscheiden. ◀◀

*\*Marcel Noordhuis (Nyenrode Business Universiteit/Deloitte), Maurits van Thiel de Vries, Léon Fleuren (Deloitte) en Jelle Koolwijk (TU-Delft) hebben nauw samen gewerkt aan de uitvoering van een uitgebreid onderzoek naar ketensamenwerkingsorganisatievormen zowel binnen als buiten de bouw. Meer informatie: Marcel Noordhuis, promoverend op het onderwerp 'faalkostenreductie door ketensamenwerking in de bouw' (m.noordhuis@nyenrode.nl) of [www.ketensamenwerking.wordpress.com](http://www.ketensamenwerking.wordpress.com)*

## Opinie

MARNIX NORDER, WETHOUDER STADSONTWIKKELING, VOLKSHUISVESTING EN INTEGRATIE DEN HAAG



## Vastgoedbedrijven moeten leren middeldure huurwoningen te financieren

*Er is een enorm tekort aan middeldure huurwoningen (650-900 euro huur per maand). Zolang ze niet genoeg renderen, voelen corporaties en beleggers er niet veel voor om ze te bouwen. Is er een oplossing voor dit probleem?*

“Sociale huurwoningen zijn niet meer bestemd voor mensen met een middeninkomen. Kopen is voor hen ook moeilijker geworden: het valt niet mee om een hypotheek te krijgen. Vanwege de economische onzekerheid willen veel mensen liever huren dan kopen, omdat de flexibiliteit van huren veel groter is. Door al deze factoren staat het segment van de middeldure huurwoningen zwaar onder druk. Hier in Den Haag zijn we volop bezig met het aanpak-

ken van dat tekort. We hebben het probleem al een paar jaar geleden geconstateerd en sindsdien hebben we daarover met allerlei partijen gesproken, om samen te zoeken naar een oplossing. Kort voor de zomer hebben we concrete afspraken gemaakt met Syntrus Achmea Vastgoed: we willen per jaar tweehonderdvijftig woningen in dit segment realiseren. We hebben ook afspraken gemaakt over de locaties waar ze moeten komen. Het gaat vooral om inbreidingslocaties, op de plek van een oude school of een verlaten fabriek, dat soort plekken. Daarnaast staan we voor de opgave kantoorruimte te transformeren. Volgend jaar gaat het om 30.000 vierkante meter, waarvan we ook een groot deel willen gebruiken voor woningen in het middensegment.

De komende tijd wil ik ook met andere investeerders rond de tafel, want we hebben nog veel meer van deze woningen nodig. Het idee dat ze niet zouden renderen, hoort in mijn ogen bij het oud-systematisch denken. De woningmarkt is enorm veranderd. Dure koopwoningen raak je niet meer kwijt, dat loopt echt spaak, dus ook voor beleggers zou het niet onverstandig zijn om zich op de bouw van huurwoningen te concentreren. Als gemeente zou je iets moeten doen aan de grondprijzen, om de bouw van dit soort woningen te stimuleren. Maar vastgoedbedrijven zullen ook gewoon moeten leren hoe je dit soort woningen kunt financieren. Het ontwikkelingsproces is echt een ander kunstje dan ze gewend zijn, dat hoort bij deze nieuwe werkelijkheid.”