

**Ruben Vrijhoef, onderzoeker, adviseur en publicist op gebied van procesinnovatie en ketenintegratie in de bouw, verbonden aan de Technische Universiteit Delft.**

### **1. Ketensamenwerking is kostenbesparend.**

“Ja, en daar is bewijsmateriaal voor. In een keten heb je gezamenlijk inkoopvoordeel, wordt het proces verbeterd en is er risicodeling. Door samen structureel meer kennis te mobiliseren en processen structureel op elkaar af te stemmen zijn er minder faalkosten. Daarnaast voorkom je dat zaken dubbel worden gedaan. Door genoemde aspecten houd je geld over. Hoe meer partijen aanhaken, hoe meer geld je overhoudt. Denk hierbij ook aan partijen die normaal vergeten worden zoals de gemeente, nutsbedrijven, leveranciers, handelsbedrijven en transporteurs.”

### **2. De eindgebruiker merkt niets van ketensamenwerking.**

“Als het goed is merkt de eindgebruiker indirect iets van ketensamenwerking. Bijvoorbeeld als lagere kosten worden doorberekend naar de klant. Daarnaast is er een snellere doorlooptijd en kan er meer betrokkenheid en inspraak zijn bij bijvoorbeeld de architectuur of de indeling van etages. Je kunt ook denken aan nieuwe huurders die tijdens het ontwerp meekijken, kiezen en bepalen welk hang- en sluitwerk er wordt bevestigd. Of aan huurders die betrokken worden bij de planning van renovatiewerkzaamheden zodat dat hun woonritme minimaal wordt verstoord. Goed samenwerkende ketens veroorzaken ook minder afval en overlast. In sommige ketens zijn dit soort dingen al van tevoren geregeld.

Ik kan me niet voorstellen dat er negatieve effecten zijn aan ketensamenwerking. Juist omdat deze vorm van samenwerking zich richt op een kortere doorlooptijd, minder kosten, een betere kwaliteit en meer tevredenheid. Dan mag je hopen dat partijen deze voordelen in positieve zin doorberekenen aan hun eindgebruikers. Sommige professionele opdrachtgevers hebben echter wel reserves bij dit soort samenwerking vanwege zaken zoals mededinging en risico van collusie. Anderzijds zou dit moeten worden gecompenseerd door de basisprincipes van ketensamenwerking zoals transparantie, delen van winst en risico's, en werken met open kostenstructuur. De strategische langetermijnrelatie geeft positieve druk op partijen om zich extra in te spannen voor een goed resultaat en eerlijk te handelen.”

### **3. Door ketensamenwerking verbetert de kwaliteit van het product.**

“Dat kan en zou moeten, maar hoeft niet. Met andere woorden: het komt niet vanzelf en je moet er wel werk van maken. Daarnaast is samenwerking niet per se nodig om de kwaliteit van een product te verbeteren. Ook is het afhankelijk van de doelstellingen van de keten en hoe kwaliteit is gedefinieerd. Dat laatste is nog weleens lastig. Praat je over kwaliteit als zijnde de gebruiksvriendelijkheid van een woning? Heb je het over architectonische kwaliteit en stedenbouwkundige aspecten? Of praat je over technische kwaliteit, zoals een scheur in de muur of een badkamer die lekt? Een woning kan bijvoorbeeld bouwtechnisch goed zijn, maar totaal niet gebruiksvriendelijk.”

### **4. Ketensamenwerking is moeilijk te realiseren**

“Innovatie valt of staat met succes, de wereld gaat uit van bewezen technieken. Je hebt altijd de verdenking van het niet slagen en je krijgt pas applaus als het lukt. Dat geldt al sinds Machiavelli uit

de 15<sup>de</sup> eeuw, dus ook voor ketensamenwerking in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Daarnaast zijn er genoeg struikelblokken: oude machtsverhoudingen, gebrek aan inzicht, onvoldoende lef en doorzettingsvermogen, en het uitblijven van resultaat. Een nieuwe manier van werken kost tijd en investering. Als het resultaat daarvan te lang uitblijft, dan kan een directie besluiten te stoppen met dit 'uitprobeersel'. Partijen moeten definitief omschakelen en een onomkeerbare weg willen inslaan. Dit betekent dat ze afscheid moeten nemen van het 'oude spelletje'. Toch wil ik benadrukken dat ketensamenwerking niet moeilijk hoeft te zijn. Je moet je koudwatervrees overwinnen en koers houden. Als je eenmaal gestart bent en er dagelijks werk van maakt, dan zul je merken dat het reuze meevalt."

#### **5. Ketensamenwerking is het product van de toekomst**

"Het is geen product maar het proces van de toekomst. Het is nieuw maar tegelijk is het logisch en rationeel. Het gaat terug naar het principe van echt dingen samen maken omdat ketensamenwerking de verschillende bijdragen van alle partijen integreert. Denk bijvoorbeeld aan de architect, de bouwer en de leverancier. Je vindt samen opnieuw de optimale manier van samenwerken uit en richt het proces daar op in. Daarmee haal je oude zaken eruit die er door de jaren heen zijn ingeslopen als gevolg van wantrouwen en overmatig uitbesteden. Je brengt de samenwerking tussen partijen dus weer terug tot de kern die slechts waarde toevoegt. Die samenwerking organiseer je op optimale wijze.

Lopende initiatieven moeten vooral doorgaan. Ketensamenwerking is namelijk een zoektocht. Meer partijen zouden deze zoektocht moeten starten en kennis uit moeten wisselen. Dit kan bijvoorbeeld door bezoeken aan elkaar te brengen of door symposia's te geven. We moeten elkaar laten zien hoe het werkt. Daarnaast kunnen koepelorganisaties zoals Aedes en Bouwend Nederland hierin een rol spelen. Vergelijk het met een religie: het woord moet verspreid worden!"