



Vernieuwing Bouw

Zoek

Zo vanzelfsprekend kan ketensamenwerking zijn

“We werken allemaal op hetzelfde vloertje. Ik sta met de loodgieter en de tegelzetter samen in de badkamer te werken. Dat is gezellig en het werkt veel beter.” De werkvloer vindt ketensamenwerking een zegen. Woningbouwcorporatie Woonwaard nodigde voorzitter Martin van Pernis en directeur Jacqueline Schlangen van Vernieuwing Bouw uit om dit zelf van de bouwvakkers te horen. Tijdens een uitgebreide lunchbijeenkomst krijgen zij een indruk van de dagelijkse praktijk van ketensamenwerking.

Nieuw inkoopbeleid

Woonwaard is een sociale verhuurder in de regio Noord-Kennemerland. Deze regio bestaat onder andere uit de gemeenten Alkmaar en Heerhugowaard. De corporatie beheert zo'n 13.500 woningen. Ze zijn erg vooruitstrevend in hun manier van werken. Directeur Vastgoedbeheer Ferry van Wilgenburg legt uit: “Sinds 2005 voeren we een nieuw inkoopbeleid. We werken met een prijzenboek. Daarin staan alle prijzen van badkamer tot pijpleiding. Het boek is openbaar, zodat iedere aannemer weet waar hij aan toe is en hoeveel hij mag rekenen. We werken met slechts tien aannemers, die elk weer hun eigen vaste gespecialiseerde toeleveranciers hebben. Sinds vorig jaar hebben we een Plak-en-pakdag. Daar komen de tien geselecteerde aannemers naar toe. Wij hangen alle opdrachten van het komende jaar aan de muur. Aannemers kunnen intekenen op de opdrachten, die ze graag willen hebben. Wij zijn aanwezig voor vragen en verdere afspraken. Daarna nemen we een time-out van een week. Wij maken dan een keuze voor degene die de hoogste kwaliteit biedt. We hebben alleen maar aannemers uit onze regio. Dat werkt het makkelijkst. Het levert logistieke voordelen op en de ketenpartners kennen elkaar. Dat praat makkelijker.”

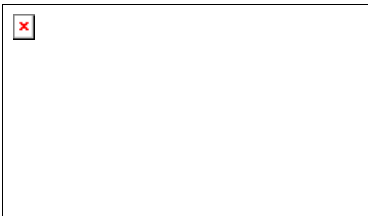
Succes

De nieuwe werkwijze is een combinatie van ketensamenwerking en gunnen op waarde. Een vooruitstrevende opdrachtgever en opdrachtnemer doen de rest. En het loont. Kortere doorlooptijden, een betere werksfeer en hogere kwaliteit zijn het gevolg. Doorlooptijden van twee in plaats van zes weken zijn doodnormaal. Maar dat gaat zeker niet ten koste van de kwaliteit. In evaluaties krijgt de klanttevredenheid het cijfer 9,1. Op kwaliteit scoren ze een 8,4. Iedereen lijkt te profiteren van de intensieve ketensamenwerking.

Werkvloer

Bij de lunch zijn zestien bouwvakkers aanwezig. Maar wat moeten ze vertellen over ketensamenwerking? De jongste zegt: “Ik werk altijd al zo. Ik weet niet beter. Het gaat lekker. We zijn allemaal maatjes, maar dat moet ook wel, want ik kom ze 's avonds in de stad weer tegen.” Niets bijzonders dus, ketensamenwerking.

Een oudere werknemer ziet wel degelijk verschillen. “Het gebeurde vroeger zo vaak dat we bij grote projecten weer een stuk moesten afbreken, omdat er niet goed was afgestemd. Nu komt Woonwaard langs om te kijken hoe het gaat. We zitten al in een vroeg stadium van het project met alle partijen bij elkaar. Dan gebeurt het in één keer goed. Dat is veel motiverender en het scheelt een hoop tijd.” Ook werkt Woonwaard veel minder hectisch. “Projecten zijn altijd goed georganiseerd en we zijn op tijd op de hoogte van de planning. Je komt nooit voor verrassingen te staan.” Een ander valt hem bij: “Zoals hier wordt samengewerkt, dat is uniek. Als ik bijvoorbeeld 's ochtends een haspeltje zoek, dan kan ik er altijd een van collega's lenen. Eerder was het zo dat ze zeiden: dat is mijn haspel, zoek het zelf maar uit. Dat kwam omdat we elkaar niet kenden. Bij Woonwaard wel. Hier is het eerder: hoeveel meter heb je nodig?”



Strakke organisatie

De aannemer heeft inmiddels 200 woningen opgeknapt en nog geen enkele klacht ontvangen. “Ik zal je wel een paar huizen aanwijzen waar je het mag gaan vragen,” lacht hij. De losse, informele opmerkingen van opdrachtgever, aannemer en bouwvakkers laten zien hoe een goede samenwerking de sfeer en het werkplezier verbeteren. Maar de ketensamenwerking zou hier nooit zo ver zijn doorgevoerd als er niet ook keiharde euro's mee worden verdiend.

De organisatie is strak: de voegers, dakdekkers en timmerlieden, ieder heeft zijn eigen aanspreekpunt. De aanspreekpunten zitten vantevoren om de tafel om de samenwerking vorm te geven. Tijdens het project stemmen

ze voortdurend af wie waar mee bezig is en hoe lang. Verder zijn er trekkers en duwers in een project. Degene die al in een vroeg stadium in een project aan de slag moeten, 'trekken' de planning vooruit. De duwers, die later beginnen, 'duwen' de planning terug, zodat ze eerder kunnen beginnen. Continu wordt zo de optimale werkvorm gezocht en gevonden. Zo is de gebruikelijke levertijd van kozijnen vijf weken. Een leverancier kan ze dan onmogelijk ineens drie weken eerder aanleveren. "We zijn in gesprek gegaan. Nu draait de kozijnleverancier voor het eerst ook mee in de keten. Hij weet nu wat onze werkwijze is en past zijn levertijden daar op aan. Eerst was hij bang dat hij bedonderd zou worden. Nu merkt hij dat we juist willen samenwerken", aldus de aannemer.

Vertrouwen

Centraal in het gesprek staat vertrouwen. Het vertrouwen van de ketenpartners onderling, maar ook het vertrouwen van de aannemer in zijn werknemers en omgekeerd. Zo'n vertrouwensband bouw je langzaam op. Het ontstaat doordat iedereen open en transparant werkt, maar ook door de platte organisatie. De aannemer en medewerkers van Woonwaard zijn vaak op de werkvloer te vinden. Ze spelen altijd open kaart. Een van de jongens vertelt: "Je wordt er al vroeg in het project bijgehaald. Dan willen ze ook echt dat je meedenkt. Iedereen zit bij zo'n overleg, de loodgieter maar ook de dakdekker. Alle problemen liggen op tafel en het meeste kan direct worden opgelost. Het is nooit van: dat heb je niet verteld en je houdt iets achter." De werknemers waarderen ook de transparantie van Woonwaard. Van Wilgenburg vertelt altijd eerst heel open hoe Woonwaard in elkaar zit, inclusief de kostprijzen en de financiële situatie. Een werknemer vertelt: "Daarmee gaf hij iets van zichzelf dus dan geef je ook sneller iets terug. Als er een basis is opgebouwd, besodemieter je elkaar niet meer."

Van Wilgenburg reageert: "Ze mogen altijd binnenlopen om de kosten te vragen. Ze kunnen beter goed op de hoogte zijn. Als je onderling wilt afstemmen, moet je wel weten waar je het over hebt. Het vergroot ook de betrokkenheid van werknemers." De aannemer valt hem bij: "Wij willen de kennis van de werkvloer inzetten. Ik vind het onbegrijpelijk dat die niet veel beter benut wordt. Ik geef ze zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid. Kleine wijzigingen lossen ze op de vloer op. Grote veranderingen in de planning, inhoud of uitvoering moeten ze verplicht met de opdrachtgever bespreken. Maar ze krijgen wel meer verantwoordelijkheid. Ze mogen veel meer beslissingen zelf nemen."

Voor een deel is het vertrouwen gebaseerd op de gemeenschappelijke afkomst. "We komen allemaal bij elkaar uit de buurt. Dan loop je niet gek te doen. De loodgieter en de dakdekker, dat zijn mijn maatjes."

Ego's

Waarom is ketensamenwerking niet allang overal ingevoerd? "Ego's, winstbejag, korte termijndenken," is de eerste reactie. Termen, die iedereen die een tijdje meedraait in de bouw, niet vreemd in de oren zullen klinken. Maar ketensamenwerking is in alle gevallen lucratief. Zeker in deze tijd van crisis, is het de manier om faalkosten terug te dringen. De aannemer vertelt: "Eigenlijk is het ook bizar hoe de aannemerij de laatste jaren is gaan werken. Altijd lopen grote projecten uit. Er is geen enkele drive meer om een deadline te halen. Boetes zijn zelfs bij de prijs inbegrepen. Je merkt dat opdrachtgevers nu steeds meer beginnen te morren. Dus er zal iets moeten veranderen."

Er is nog steeds veel wantrouwen in de hele bouwsector. Voorzitter van Vernieuwing Bouw, Martin van Pernis zegt vol overtuiging: "Dat wantrouwen willen we wegnemen. We gaan ervoor zorgen dat de hele bouwsector vertrouwen heeft in ketensamenwerking en dat betekent: vertrouwen heeft in elkaar. Men moet leren dat ketensamenwerking alleen maar voordelen heeft. Dat bewijzen jullie hier maar weer eens. Vernieuwing Bouw wil jullie manier van werken bekend maken in de hele sector en organisaties wijzen op de voordelen die te behalen zijn. We organiseren daarvoor bijvoorbeeld workshops en Masterclasses. Ik weet ook dat een aantal organisaties er al mee bezig is, maar zeker bij de grote aannemers moet nog veel gebeuren. Tijdens het congres van donderdag 25 november laten we praktijkvoorbeelden zien. Daar worden mensen enthousiast en nieuwsgierig van. En goed voorbeeld doet immers goed volgen."



Over ons

[Over Vernieuwing Bouw](#)

Projecten

[Bouwinnovatiekaart](#)

Partners

[Rijkswaterstaat](#)

Deelnemers

[Alle deelnemers](#)

[Team Vernieuwing Bouw](#)
[Bestuur](#)
[Jaarplan Vernieuwing Bouw 2011](#)
[Vernieuwingsthema's](#)
[Meld u aan als deelnemer](#)
[Meld u aan voor onze nieuwsbrief](#)
[Tips voor de redactie](#)

Publicaties

[Jaarverslag Vernieuwing Bouw 2010](#)
[Rapport Integriteit en transparantie in de bouwsector](#)
[Meer waarde voor je geld](#)
[Vernieuwend opdrachtgeverschap](#)
[Jaarverslag NRB 2010](#)

[Kennishub](#)
[Platform Ketensamenwerking](#)
[Praktijkleren](#)
[BPPO](#)
[Baanbrekers in de bouw](#)
[Bouw Informatie Raad](#)
[Company to College](#)
[Exchange Programma](#)
[Half Time](#)
[Leidraad Aanbesteden en DSS](#)
[Rollende Stenen](#)

[Rijksgebouwendienst](#)
[Bouwend Nederland](#)
[Aedes](#)
[UNETO-VNI](#)

[Balance & Result Organisatie](#)
[Adviseurs bv](#)
[Ballast Nedam](#)
[BELFOR \(Nederland\) B.V.](#)
[Bennema Vastgoed B.V](#)
[BOB Opleiding, Training en Advies](#)
[Breijer](#)
[Brink Groep](#)
[Business School Nederland](#)
[CFE Nederland](#)
[Croon Elektrotechniek](#)
[CROW](#)
[CURNET](#)
[Com.wonen](#)
[Deerns Raadgevende Ingenieurs](#)
[Dick van Gameren Architecten](#)
[Dura Vermeer Groep](#)
[Dyka](#)
[Gemeente Alphen aan den Rijn](#)
[Gemeente Amersfoort](#)
[Gemeente Hoorn](#)
[Gemeente Utrecht: IBU](#)
[Stadsingenieurs](#)
[Grontmij](#)
[Hèt Facilitair Bureau](#)
[HEVO](#)
[InTouch NV](#)
[Kenniscentrum CPI \(TU Delft\)](#)
[Koldijk](#)
[Koninklijke BAM Groep nv](#)
[KPMG Building & Construction](#)
[Kraan Bouwcomputing](#)
[Mecanoo architecten](#)
[NLingenieurs](#)
[Portaal](#)
[Post Academisch Onderwijs \(PAO\)](#)
[Procap adviseurs en projectmanagers](#)
[ProRail](#)
[RnR group](#)
[SBR: Kennisplatform voor de bouw](#)
[Strukton](#)
[Timpaan](#)
[TSM Business School](#)
[Vaessen Algemeen Bouwbedrijf](#)
[Van den Heuvel Werkendam](#)
[Van Dijk Maasland](#)
[Van Ieperen Groep](#)
[VolkerWessels](#)
[Wonion](#)