

## Ketenintegratie in de bouw

Relevante informatie over ketenintegratie in de bouw

Gaan

- [Home](#)
- [Persoonlijk](#)
- [Praktijk](#)
- [Publicaties](#)
- [Wetenschappelijk](#)

### [Berichten](#) [Reacties](#)

- [Actueel](#)
- [Evenementen](#)
- [Interessant](#)

[← “Samen ben je een efficiënt en winstgevend team”](#)

# Samenwerken in de bouw

mei 6, 2011 door [Ruben Vrijhoef](#) [Geef een reactie](#)

6 mei 2011 – Aedes-Magazine 8/2011

Com•wonen en Dura Vermeer wonnen onlangs de Bouwpluim voor hun samenwerking in ketenintegratie. Veel corporaties hebben belangstelling voor de ketenaanpak, maar slechts een kleine kopgroep doet het ook echt. Corporaties met ervaring leggen uit wat de voordelen zijn.

Het kan soms zo eenvoudig zijn. Hang in de bouwkeet van iedereen die meewerkt aan het project foto's op, met hun naam en hun mobiele nummer. Als er dan een probleem is, hoef je je niet meer het hoofd te breken: 'Die man van het installatiebedrijf, je weet wel, met die blauwe jas, hij was er vanochtend nog....' Die installateur heet dus Tim en zijn nummer hangt aan de muur.

Eric de Ceuster, directeur van Woongoed Middelburg, schudt de voordelen van de nieuwe aanpak zo uit zijn mouw. De Zeeuwse corporatie is nu een half jaar bezig met 'lean' bouwen – zoals ze het zelf noemen – bij de renovatie van de wijk Nieuw Middelburg. Eerst zijn de mensen van Woongoed met de aannemer én de onderaannemers gezamenlijk op cursus geweest. In het begin moesten er wat irritaties en wederzijds wantrouwen overwonnen worden, maar daarna sloeg de nieuwe aanpak al snel aan.

Een paar voorbeelden. Timmerlieden, schilders en dakbedekkers bouwen dakkapellen nu samen op in de werkplaats van een van de onderaannemers, in plaats van er na elkaar aan te werken op de bouwplaats. 'Dat gaat veel sneller', zegt De Ceuster, 'en er is ook geen gezeur van: dat is mijn gereedschap.'

Toen er een probleem bleek te zijn met de nieuwe kozijnen bij het project Nieuw Middelburg gingen alle betrokken partijen bij elkaar zitten met het vaste voornemen: 'We gaan pas naar buiten als het opgelost is.' Samen puzzelend – op de laptop – was het ontwerpprobleem 's middags opgelost. 'Anders ga je met elkaar zitten mailen en dan krijg je heel snel irritaties', zegt De Ceuster.

Normaal gesproken doet de hoofdaannemer de planning en geeft die door aan de onderaannemers. Bij lean bouwen schuiven er bij planningsvergaderingen voor aanvang van de bouw soms wel 30 man aan, die dag voor dag doornemen wat er moet gebeuren. Dan wordt direct duidelijk of er op een bepaalde dag niet te veel verschillende onderaannemers in één huis zullen rondlopen. Iedere ochtend is er een staande vergadering op de bouw, waar kort besproken wordt hoe het gisteren is gegaan, en hoe ze vandaag verder gaan.

De resultaten zijn tamelijk spectaculair. De doorlooptijd van renovatieprojecten is teruggebracht van zeven naar vijf weken. Met de opgedane ervaring is vier weken misschien ook nog wel haalbaar. De bouw van acht koopwoningen is verkort van zeven maanden naar de helft. Maar de kortere doorlooptijd is vooral belangrijk bij renovatieprojecten, omdat de bewoners al die tijd ondergebracht zijn in wisselwoningen en snel weer terug willen naar hun eigen huis.

Kostenbesparing – Andere corporaties laten ook fraaie resultaten zien. Zo wist het Rotterdamse Com•wonen bij het project Het Mooie Plan 2 miljoen euro te besparen op een budget van 16 miljoen. Wie bedenkt dat de totale faalkosten in de Nederlandse bouw op zo'n 6 miljard euro per jaar geschat worden, krijgt een idee van de mogelijke besparingen. Dat is een van de redenen dat Eigen Haard in Amsterdam ketenaanpak toepast bij Co-Green, een herstructureringsproject in Amsterdam-West. De ambitie is om dat van sloop tot nieuwbouw klimaatneutraal te doen, terwijl het project over de hele levensloop ook kostenneutraal moet zijn.

De voordelen van de ketenaanpak zijn dus duidelijk genoeg: sneller bouwen, minder fouten, lagere kosten, een prettige en duurzame samenwerking met aannemers. Wie wil dat nou niet? Waarom zijn er dan nog maar zo weinig corporaties die het doen? Gebrek aan aandacht kan het niet zijn, want het is een buzzword waar de vakbladen vol mee staan. Zo mochten Com•wonen en Dura Vermeer onlangs met enig tromgeroffel de Bouwpluim in ontvangst nemen voor hun pionierswerk.

Een rondje bellen langs experts op het gebied van de ketenaanpak levert als meest gehoorde verklaring dat bouwers én opdrachtgevers conservatief zijn. Ze zijn nu eenmaal gewend aan het 'vechtmodel': eerst zo laag mogelijk aanbesteden, de boel dan juridisch dichtspijkeren met een dik contract en bij problemen de juristen erop zetten. Juist omdat aannemers en opdrachtgevers er zo aan gewend zijn om elkaar te slim af te zijn zit er veel onderling wantrouwen. Dat is niet één twee drie weg.

Klein beginnen – 'Ketenintegratie vergt een heel lange adem', zegt Ben Pluijmers, directeur Vastgoed bij Com•wonen in Rotterdam. 'Dat is een nadeel: het gaat niet snel. We zijn nu zo'n drie-en-een-half jaar bezig. Ik schat dat we nog wel zo'n zes, zeven jaar nodig hebben voor we het helemaal in de vingers hebben.'

Hij nam een aantal jaren geleden deel aan een discussiediner over ketenintegratie, georganiseerd door onder andere Ruben Vrijhoef van de TU Delft. Er werd flink geklaagd over aannemers. Toen de vraag werd gesteld wie de eerste stap wilde zetten richting een betere aanpak, stak Pluijmers als een van de weinigen zijn vinger op, omdat ook hij zich ergerde aan de bekende overschrijdingen in tijd en geld.

'We zijn met een heel klein ketentje begonnen', vertelt Pluijmers: alleen Com•wonen en Dura Vermeer. Vervolgens zijn ze in een aantal stappen die keten aan het vergroten. De tweede stap was het verbreden van de keten, door bijvoorbeeld de installateurs erbij te betrekken. Daarna was stap drie het vermenigvuldigen van de keten, door meerdere projecten en een tweede aannemer – Ballast Nedam – toe te voegen.

De vierde stap is de keten te verlengen. Dat kan door de aanpak nog meer naar voren te halen – door de bewoners erbij te betrekken – en naar achteren te verlengen, door de hele levenscyclus van het pand erin te betrekken. De keten moet ook intern verdiept worden, door vaardigheden en kennis te

ontwikkelen.

‘Je leert het pas echt door het te doen’, zegt Pluijmers. Daarnaast zorgen de TU Delft en Deloitte voor ondersteuning en een goede theoretische ondergrond. De experts van de TU gaan de ketenprojecten van een aantal ‘koplopers’ – corporaties en bouwers die al bezig zijn met ketenintegratie – nu systematisch meten en vergelijken op een aantal kritieke indicatoren zoals kwaliteit, doorlooptijd, kosten en duurzaamheid maar ook tevredenheid van ketenpartners en bouwvakkers.

Naast dit monitoringprogramma voor een aantal koplopers, zijn er ook plannen voor een ketenacademie voor de rest van de Nederlandse corporaties en hun ketenpartners die nog moeten wennen aan het idee van ketenintegratie.

Zuiver – Voor Vrijhoef, die al dertien jaar bezig is met ketenintegratie en er binnenkort zelfs op promoveert, is het duidelijk dat de grote doorbraak nu gaat beginnen. Nog niet iedereen ziet dat in. In het huidige klimaat is het voor corporaties makkelijk om aannemers bij aanbestedingen flink uit te knijpen. Dat levert – in ieder geval op papier – een snelle winst op, maar kortzichtig is het wel.

‘Binnenkort is de markt weer heel anders en dan krijg je niet tien of twaalf aannemers zo gek om voor je te gaan rekenen.’ Bovendien ontstaat er bijvoorbeeld door de vergrijzing een tekort aan bouwvakkers en dan is het een voordeel als je als opdrachtgever een goede band hebt met aannemers. Vooral voor onderaannemers en mensen op de werkvloer is de ketenaanpak prettiger werken. Hun eigen inbreng, initiatief en vakmanschap worden veel meer gewaardeerd dan in de traditionele aanpak, waar zij vaak als sluitstuk in de begroting en de planning fungeren.

Met de bouwfraude nog vers in het geheugen is er bij veel mensen de nodige scepsis over ketenintegratie. Leuk en aardig, een langdurige warme band met aannemers, maar hoe hou je dat zuiver? De experts begrijpen het bezwaar, maar zien in de praktijk geen problemen. Alle projecten staan volop in de belangstelling – bij de media, maar ook bij de overheid – en zijn transparant.

Externe experts, van de TU en Deloitte, kijken kritisch mee en meten de projecten tot in details door. ‘Ketensamenwerking geeft wel discussie’, vertelt Eric de Ceuster van Woongod Middelburg. ‘Waarom hebben we voor die aannemer gekozen en niet voor die? We leggen dat goed uit, bijvoorbeeld op bijeenkomsten van Bouwend Nederland.’

Een andere mogelijke beer op de weg is dat de kans bestaat dat corporaties ook Europees moeten gaan aanbesteden. Dat zou langdurige exclusieve relaties met één of een handjevol aannemers onmogelijk maken, vrezen sommige juristen. De experts zijn er niet zo bang voor. ‘Ik moet het nog zien gebeuren’, zegt Vrijhoef.

Ben Pluijmers van Com•wonen ziet ook niet zoveel problemen. Zelfs als hij moet gaan aanbesteden, kan de ketenaanpak best overeind blijven: ‘Rijkswaterstaat in Zeeland heeft het onderhoud van de wegen ook langjarig aanbesteed.’ Het is gewoon een kwestie van goed regelen aan het begin van het traject: ‘Al zit ik niet te wachten op de extra bureaucratie, die hebben we al genoeg.’

—

Wat is ketensamenwerking? – Bij ketenintegratie werken opdrachtgever en aannemer anders en veel intensiever met elkaar samen dan gebruikelijk in de bouw. Traditioneel kent de bouw een ‘vechtcultuur’ waarin opdrachtgevers werk vooral op prijs gunnen en er veel wantrouwen is tussen de partijen. Een van de gevolgen is veel fouten. Bij ketenintegratie werken alle betrokken partijen vanaf het eerste ontwerp nauw samen. Op die manier worden veel fouten en dubbel werk voorkomen, dalen de faalkosten en gaat de doorlooptijd drastisch omlaag. Problemen worden in onderling overleg opgelost. De besparingen gaan in een gezamenlijke pot. Dat stimuleert het

rekening houden met elkaars belangen op de langere termijn. Ketenintegratie is geen eenduidig begrip, sommigen spreken liever van co-makership of lean bouwen.

In Compact 44 Slimmer bouwen, minder kosten kunt u meer lezen over ketensamenwerking. De publicatie is te bestellen via [publicaties@aedes.nl](mailto:publicaties@aedes.nl) en kost 14,40 euro voor Aedes-leden en 21,75 euro voor niet-leden.

---

Platform Ketensamenwerking – Om ketensamenwerking te stimuleren is het platform Ketensamenwerking opgericht door Aedes en Bouwend Nederland samen met Vernieuwing Bouw. Het platform ondersteunt organisaties die al aan de slag zijn met ketensamenwerking of dat willen en organiseert bijeenkomsten en activiteiten. Om van de ervaringen van de pioniers te kunnen leren loopt er een monitoringprogramma bij de TU Delft. Verder zijn er plannen voor een ketenacademie met een breed opleidingsprogramma. Die academie gaat in de tweede helft van dit jaar beginnen.

Meer informatie: [www.ketensamenwerkingbouw.org](http://www.ketensamenwerkingbouw.org).

Share this: [E-mail](#) [Print](#)

Ingedeeld onder [Actueel](#)

Like

Wees de eerste om post te waarderen.

## Geef een reactie

Je e-mailadres wordt niet gepubliceerd. Verplichte velden zijn gemarkeerd met \*

Naam \*

E-mail \*

Site

Reactie

De volgende HTML tags en attributen zijn toegestaan: <a href="" title=""> <abbr title=""> <acronym title=""> <b> <blockquote cite=""> <cite> <code> <pre> <del datetime=""> <em> <i> <q cite=""> <strike> <strong>

Hou me op de hoogte van nieuwe reacties via e-mail.

Houd mij via e-mail op de hoogte van nieuwe berichten.

## Categorieën

Select category

## Meest recente berichten

- [Samenwerken in de bouw](#)
- [“Samen ben je een efficiënt en winstgevend team”](#)
- [Tijd rijp voor ketenintegratie bij onderhoud](#)
- [Ketenintegratie: oplossing voor de bouwsector](#)
- [Aedes Corporatiedag 17 mei 2011: workshop ketenintegratie](#)

## Archieven

- [mei 2011](#)
- [april 2011](#)
- [maart 2011](#)
- [februari 2011](#)
- [januari 2011](#)
- [december 2010](#)
- [november 2010](#)
- [oktober 2010](#)

## Links

- [Bouwketens](#)
- [De bouw vernieuwt](#)
- [Faalkostenreductie op LinkedIn](#)
- [Ketensamenwerking in de bouw](#)
- [Ketensamenwerking op LinkedIn](#)
- [Ruben Vrijhoef op LinkedIn](#)
- [Succesvol bouwen](#)
- [Vernieuwing Bouw](#)

## Blogbeheer

- [Registreren](#)
- [Inloggen](#)
- [WordPress](#)
- [XHTML](#)

[Blog op Wordpress.com.](#)

Thema: Enterprise door [StudioPress](#).

☺