

Paradox: samenwerking

► Angst of kans?

Samenwerking is zo'n woord waar je moeilijk iets op tegen kunt hebben. Niemand is 'tegen' samenwerking. Toch wordt er in de bouwsector weinig samengewerkt. Dit wordt mede veroorzaakt door de angst dat de ene wellicht meer van de samenwerking profiteert dan de ander. Belangrijke voorwaarden zijn vertrouwen en cultuur, want het blijft natuurlijk ook eng om informatie met elkaar te delen. Gertjan Prins is werkzaam als zelfstandig adviseur. Hij gaat in op de voordelen van samenwerken in de keten en komt met een aanpak hoe dit voor elkaar te krijgen.

De bouwbranche wordt vaak vergeleken met de auto- en de vliegtuigindustrie. Niet alleen vanwege de vele toeleveranciers, maar ook omdat auto's en vliegtuigen ook als casco worden gebouwd. Wist u dat in de auto- en vliegtuigbranche al in een heel vroeg stadium wordt samengewerkt met leveranciers? In deze industrieën wordt kennis gedeeld om tot nieuwe technologieën te komen. Deze branches worden – in tegenstelling tot de bouwsector – als high tech en dynamisch gezien en hebben een innovatief imago. Telkens komt men er immers met nieuwe concepten, modellen en materialen. Bovendien besteden ze er aandacht en geld aan marketing, met als resultaat dat ze er ook geld verdienen.

In de bouw is in mijn ogen minstens zoveel nieuwe technologie en kennis aanwezig als in bovengenoemde sectoren. De samenwerking, kennisdeling en gerichte marketing is er echter nog niet.

Ongegrond

De bouw heeft een slecht imago. Negatieve berichtgeving en ervaringen, de bouwfraude en een conservatieve houding zorgen ervoor dat dit imago niet verandert. Dat is jammer, want eigenlijk leent juist de bouwsector zich uitermate goed voor ketensamenwerking. Toch komt deze samenwerking maar moeilijk van de grond.

Een belangrijke voorwaarde voor samenwerking is vertrouwen. Blijkbaar is dit vertrouwen er niet of onvoldoende. De angst dat de ander meer verdient, beter scoort en de vruchten plukt, is groot. Mijn stelling is dat deze angst ongegrond is. Samenwerking heeft op de lange termijn namelijk voordelen voor de hele bouwbranche. Alleen samen komt de bouw tot nieuwe ideeën, producten en concepten waar de klant en alle deelnemende partijen beter van worden. Vertrouwen is niet alleen de basis voor samenwerking, maar het zorgt ook voor innovaties, daar waar partners in de bouwkolom op zoek gaan naar elkaars complementaire krachten en een team vormen.



Een ander aspect dat de samenwerking in de weg staat is de cultuur in de branche. In de bouw heerst namelijk een productiecultuur. Bij samenwerking denkt men al snel aan het maken van prijsafspraken en marktverdeling in plaats van gezamenlijk te komen tot een totaaloplossing voor de klant. Laten we eerlijk zijn: de bouw is geen klantgerichte branche. We bewerken de branche al jaren op dezelfde manier. Hierdoor ontbreekt de noodzaak om nieuwe ideeën en producten te ontwikkelen. Aan samenwerking binnen de bouwkolom of het bouwproces wordt al helemaal niet gedacht. Daarom moet worden gewerkt aan onderling vertrouwen en cultuurverandering. Dat lijkt eenvoudig, maar door de complexiteit van partijen en belangen in de bouw is het nog een behoorlijke opgave. Het is echter wel een opgave waar de bouw aan toe is.

ketenmanager

Ervan uitgaande dat het met het vertrouwen en de cultuur in de sector wel goed komt, wil ik verder ingaan op de vraag hoe we de samenwerking in de bouwkolom en in het bouwproces kunnen vormgeven. In mijn visie kan het initiatief hiervoor liggen bij de aannemer. Hij kan immers de schakel zijn tussen leveranciers, onderaannemers, opdrachtgever, architect en betrokken adviseurs. Echter, bij gebrek aan capaciteit en tijd wordt dit initiatief vaak niet genomen. De oplossing kan worden gezocht in een onafhankelijke ketenmanager. Hij of zij begint met de organisatie van het project, stelt

► Gertjan Prins

Gertjan Prins heeft vanuit verschillende posities 15 jaar ervaring in de bouw.

Momenteel is hij zelfstandig marketing- en innovatieadviseur en interim- en

projectmanager. Info: Gertjan Prins Bouwen aan Innovatie, g-mprins@planet.nl.



ILLUSTRATIE: D. FUENGSCHUNUT

het team met vaste toeleveranciers samen, maakt een planning en zorgt voor een goede communicatiestructuur. Er kan in gevallen zelfs voor worden gekozen om schakels uit de keten weg te laten. De ketenmanager zorgt tevens voor een gezamenlijke doelstelling, een planning en een gezamenlijke portefeuille. Namens de betrokken partijen voert hij of zij de regie en wordt er vooraf een gelijke opbrengst voor iedere partij vastgelegd. In de praktijk is ook al gebleken dat deze rol volledig door de aannemer kan worden opgepakt. Het Inno Concept Bouwen (ICB) van de BVR Groep uit Roosendaal, een middelgrote woningbouwer, is hiervan een goed voorbeeld. Het bedrijf heeft haar vaste leveranciers gevraagd constructietekeningen in de ontwerpfase in 3D aan te leveren, waardoor wanden, vloeren, daken, fundering en zelfs de installaties in het voortraject op elkaar afgestemd worden. Dat scheelt tijd en het leidt bovendien tot een enorme besparing op de faalkosten. Voor de vaste toeleverancier had deze manier van samenwerking ook voordelen. Het was namelijk mogelijk om innovaties op productniveau al in de ontwerpfase te bespreken en in te brengen. Dit zorgt voor kennisdeling en toegevoegde waarde. Daar profiteren alle partijen van, zodat ook het onderlinge vertrouwen groeit. Deze manier van samenwerking in de bouwketen stimuleert mijns inziens het innovatief ondernemerschap in de bouw. Uiteindelijk heeft het bedrijf vier mensen binnen de organisatie volledig vrij gemaakt om op deze manier met leveranciers te gaan samenwerken.

In de praktijk wordt vaak gekozen voor de ad hoc inzet van mensen die naast hun vaste werkzaamheden binnen het primaire proces dit soort projecten 'erbij moeten doen'. Dit leidt bijna nooit tot het gewenste resultaat. Medewerkers, maar ook leidinggevendenden zijn geneigd te kiezen voor het primaire proces, omdat men denkt te worden afgerekend op omzet en eindresultaat. Hierdoor wordt geen tijd besteed aan nieuwe kansen. Ik realiseer me dat niet elke aannemer de tijd en capaciteit heeft om tot een andere manier van samenwerken in de keten te komen. Daarom de suggestie om een onafhankelijke projectleider aan te stellen die de bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgt om het project (en daarmee ook het proces) te leiden. Dit zou een ketenarchitect of ketenmanager kunnen zijn. Bijkomend voordeel is dat deze externe min of meer onafhankelijk is.

Teamwork

Er liggen prachtige innovaties klaar om te worden toegepast. De bouwketen is wel degelijk in beweging en de vraag om ketensamenwerking met partners zal zeker toenemen. Dit vergt van opdrachtgevers, aannemers, adviseurs en leverancier een andere houding, wat kan leiden tot een kwalitatief beter gebouw, een hoger rendement, lagere faalkosten en meer innoverend vermogen. Maar bovenal leidt het, door op een open en integere manier met elkaar om te gaan, tot meer vertrouwen in elkaar. Bouwen blijft teamwork! ◀