



## Thema: ketensamenwerking

Projecten: Tiwos - Loven, Woonveste - Heusden, Scholengemeenschap De Overlaat - Waalwijk



Begeleiding knap werk, duurzame ketensamenwerking

## Faalkosten omlaag, tevredenheid omhoog

# BRABANT PROJECT KETENSAMENWERKING WERKT

Soms leert de dagelijkse praktijk van de bouwnijverheid dat het loont om fouten uit het verleden recht te zetten. Een belangrijk euvel is de versplintering van de betrokken disciplines. Hierdoor zijn steeds meer onderaannemers vanuit eigen eilandjes op de bouwplaats aanwezig. Het nastreven van een gemeenschappelijk doel is hierdoor een utopie. Het bestuur van de Stichting Vernieuwing Bouw spreekt in deze kwestie over een 'gebrek aan vertrouwen tussen alle partijen in de bouwketen'. Ondertussen wijst de praktijk zonneklaar uit dat waar opdrachtgever en (onder-) aannemers projectoverstijgend samenwerken, de kwaliteit stijgt en de kosten dalen.

Bij het plegen van groot onderhoud aan 180 woningen in de vooroorlogse woonwijk Loven (Tilburg), doet opdrachtgever Tiwos en hoofdaannemer Hendriks Coppelmans, in conclaaf met de TU Delft, de Hogeschool Utrecht en de Regieraad voor de bouw, aan kennisverdieping in ketenverband. Het project past binnen het branchebreed gedragen initiatief 'Vernieuwend opdrachtgeverschap'. Het Brabantse pilotproject trekt veel belangstelling vanuit de branche en de vakpers. De doelstelling van deze aanpak is de doorlooptijd van het project te verkorten en daarmee de overlast voor en ontevredenheid onder bewoners te beperken.

### Hogere klanttevredenheid

Één van de hardnekkige problemen is dat huurders in de regel lange tijd ontheemd raken terwijl er nauwelijks wordt gewerkt in huis. Een efficiënter bouwproces moet bijdragen aan meer efficiency op de bouwplaats, een betere kwaliteit en een hogere klanttevredenheid. Daarnaast kunnen alle partners uit de keten rekenen op financieel voordeel. Want, zoals Tiwos verwacht, 'dat rolt vanzelf uit het proces'.





Jan van Son



1e oplevering met Mart Remelissen (r) en een bewoner

Vervolg voorzijde.

### Samenwerken vanaf het begin

Ketenintegratie is vooral bij groot onderhoud en renovatie een uitstekend alternatief voor de klassieke aanbesteding. Veel meer dan bij nieuwbouw, is hier sprake van maatwerk. Bovendien is het praktisch onmogelijk om bij onderhoud of renovatie een bestek op tafel te krijgen dat aan alle kanten sluitend is. De kern van de zaak is in een vroeg stadium samen met alle ketenpartners én in overleg met de bewoners een plan van aanpak te smeden. Transparant en op basis van wederzijds vertrouwen. Voor Tiwos en Hendriks Coppelmans is Loven het eerste project waarin de proef op de som wordt genomen.

### Vertrouwen loont

Ketenpartner Jan van Son (gevelonderhoud en schilderwerk) is warm voorstander van ketenintegratie. Hij verwoordt zijn visie als volgt: "Je hoort in deze branche opdrachtgevers, aannemers, onderaannemers en toeleveranciers in feite alleen maar over de prijs steggelen. En dat terwijl het onderwerp eigenlijk de gewenste eindkwaliteit moet zijn. Opdrachtgevers -en dan met name de woningcorporaties- profiteren bij het eerstvolgende project opnieuw van de kennis die huidige ketenpartners hebben opgebouwd. Zeker als het team in dezelfde samenstelling op herhaling komt. Dan is er geen sprake meer van aanloopproblemen of verliezen door tekortkomingen in de onderlinge afstemming en gebrekkige communicatie. Ik spreek uit ervaring, ketenintegratie heeft een gunstig effect op de faalkosten én op het welzijn van huurders. Ketensamenwerking werkt. Of, in de woorden van de voorzitter Stichting Vernieuwing Bouw: Vertrouwen loont."

### Ketensamenwerkingpartners:



## 'Waterdicht bestek is een utopie'

# KWALITEIT IS BOVEN ALLES VERHEVEN IN WOONWIJK LOVEN

Bij de renovatie van de vooroorlogse woonwijk Loven aan de noordelijke rand van het centrum, kiest de Tilburgse Woonstichting voor de kracht van ketenintegratie. Projectmanager André van der Wouw stelt onomwonden dat de corporatie bij groot onderhoud en renovatieprojecten vraagtekens heeft bij de klassieke aanbesteding: "Het werk valt nooit in een waterdicht bestek te gieten. Discussies over de kwaliteit, het gevecht om meer- en minderwerk, dat willen we graag voorkomen. Dus gaan we met ketenintegratie een stapje verder dan werken in een bouwteam."



# Loven knapt op!

Loven knapt op!



André van der Wouw, projectmanager Tiwos

De filosofie achter dit verhaal is dat in het klassieke model de opdrachtgever en architect aan de voorkant verzinnen wat er moet gebeuren. De uitvoerende partijen mengen zich pas in een laat stadium in het proces en laten vervolgens een eigen mening los. "Dat werkt alleen maar vertragend", weet André van der Wouw uit de praktijk. "Iedere onderaannemer legt een eigen planning voor en de hoofdaannemer bundelt die losse delen samen tot de grote planning." Bij het project rond 180 vooroorlogse woningen in Loven, is de rolverdeling opnieuw geordend. "Hier is de kwaliteit boven alles verheven. Ons hoogste doel is de tevredenheid onder bewoners verhogen. Wij stellen als corporatie dat alle partijen aan de voorkant van het project meedenken en ook allemaal de verantwoording op zich nemen voor de kwaliteit van het eindproduct. Want dat is de gedachte achter ketenintegratie. Om dat te bereiken moet iedereen transparant durven werken en vooral elkaar vertrouwen. Met andere woorden, zodra ergens een probleem opduikt, dan leggen we dat niet op het bordje van één partij neer. Iedereen denkt mee om samen de oplossing te vinden. Dat gebeurt in de Stuurgroep, het overlegorgaan waarin alle ketenpartners -inclusief Tiwos- samenwerken. Naast de Stuurgroep is er een Projectgroep opgericht. Om draagvlak onder bewoners te creëren is er ook nog een Bewonerscommissie samengesteld."

## Geen opslag over opslag

Het plegen van groot onderhoud in Loven gebeurt in bewoonde staat. Voor de werkzaamheden aan de schil verwacht Tiwos van alle bewoners medewerking. Dit geldt ook voor de energetische maatregelen. De vernieuwing van keukens, douche en toilet is een vrije keuze. De overlast beperkt tot maximaal dertien werkdagen per huishouden wordt ruimschoots gecompenseerd als het oude energielabel E plaats maakt voor het zuinige B-label. Hoofdaannemer Hendriks Coppelmans en alle onderaannemers zijn in augustus dit jaar begonnen met de uitvoering. In het najaar van 2012 moet de klus klaar zijn. De projectmanager van Tiwos benadrukt dat het om een pilot gaat: "Je moet wel vertrouwen hebben in deze aanpak. Dat begint met de keuze van de hoofdaannemer. Het is ook geen uitgemaakte zaak dat alle onderaannemers

open staan voor samenwerking in ketenverband. Je vraagt namelijk nogal wat. Met name openheid en transparantie in het financiële verhaal." Dus geen opslag over opslag.

## Uniform uurloon

Wat de bouw kostbaar maakt is dit systeem van opslag over opslag. "Daar willen wij vanaf." Tiwos bespreekt in openheid de winstmarges van alle ketenpartners. "Het kaal maken van de prijs", zegt André van der Wouw, "is niet voor iedereen weggelegd. Maar het wel een voorwaarde om deel uit te maken van de keten. Alle partners stemmen in met één uniform uurloon en bedrijfskosten die voor alle disciplines gelijk liggen. Wie zich niet committeert aan de keten, doet niet mee. Aan de andere kant doen wij dat ook. Als wij weten waar de risico's liggen, komt daar een post voor in de begroting. Je ziet dat het een totaal andere manier van denken en rekenen is. Zo mag de partner alleen direct projectgebonden kosten toekennen. Dat vraagt om een herberekening van alle bedrijfskosten én bouwplaatskosten. Maar het voor- of nadeel van het in- of uitlopen op de planning, delen we ook samen."

## Stil op het callcentre

Om een oordeel te vellen over de praktische uitwerking van de plannen in Loven, mengt projectopzichter Mart Remeijns van Tiwos zich in het gesprek: "Wat ik in de praktijk zie gebeuren is geweldig. Binnen een half jaar is de complete voorbereiding afgerond en dat is uniek voor een project van deze omvang. Op de werkvloer zie ik dat verschillende vakmensen goed met elkaar samenwerken. Sterker nog, alle vaklieden dragen dezelfde werkkleding. Het besef leeft dat verschillende onderaannemers van elkaar afhankelijk zijn. Het is zelfs zo dat die mannen niet de uitvoerder met een probleem opzadelen, maar het onderling oplossen." Wat dat scheelt bij het terugdringen van faalkosten laat zich raden. "De meeste mensen vinden het veel prettiger werken als de verantwoording lager in de organisatie ligt. Dan is het niet meer jouw dak of jullie schilderwerk, maar ons project en onze bewoners." De enige klacht die Tiwos tot nu toe heeft geregistreerd, komt van het eigen callcentre. "We wachten op het eerste telefoontje."