

# Blindelings onderling vertrouwen

Aanpak vier uitvoerende bedrijven staat op alle

**TILBURG – In Tilburg gaat vanaf september een uniek renovatieproject qua ketensamenwerking van start bij 180 woningen van woningbouwcorporatie ‘Tiwos’. Bekend is wat het budget is en wat er gedaan moet worden. Qua aanpak wordt vertrouwd op de expertise van vier verschillende bedrijven. Die al samen nadachten over de slimste planning om als een gesmeerd team te werk te gaan. Met medewerkers die in dezelfde kleding lopen, werk van elkaar overnemen en hetzelfde uurtarief hebben. Deze werkwijze, waarbij er sprake is van volstrekte transparantie en blindelings onderling vertrouwen, leidt tot bijzonder veel enthousiasme. Alles staat haaks op de traditionele aanbestedingsaanpak.**

## **Vanwaar een volstrekt andere aanpak dan aanbesteden?**

André van der Wouw, projectmanager woningcorporatie ‘Tiwos’: ‘Het gaat om 180 huurderswoningen uit 1920 die 27 jaar geleden voor het laatst zijn gerenoveerd. We stonden als corporatie voor de keuze van sloop of grootschalige renovatie. We kozen voor het laatste, maar wilden dat niet op de oude vertrouwde manier met aanbestedingen doen. Ruim anderhalf jaar geleden zaten we namelijk met Cas Stuuat van ‘Hendriks Coppelmans Bouwgroep’ als hoofdaannemer rond de tafel om terug te kijken op een



Elke maand is er overleg over het renovatieproject aan 180 woningen



ander renovatieproject van 215 woningen. Op zichzelf was dat een goed project, maar we vonden beiden dat het nog beter kon. Want er is veel meer dan de laagste prijs. Cruciaal is hoe de huurders de renovatie ervaren. De overlast moet tot een minimum beperkt worden.’

## **Waarom wil een aannemersbedrijf ook af van aanbesteden?**

Cas Stuuat, directeur bouwbedrijf ‘Hendriks Coppelmans Bouwgroep’: ‘Na een aanbesteding is het gebruikelijk om de onderaannemers scherp op prijs in te kopen en dan snel te starten. Dat resulteert in een voortdurend nieuwe samenstelling van bedrijven die onvoldoende voorbereid met een werk beginnen. Dat leidt tot faalkosten. Pas na twee of drie woningblokken raakt zo’n team op elkaar ingespeeld. Na het einde van het project gaan alle partijen echter weer zijns wegs om nooit meer in dezelfde samenstelling te werken. Bij een volgend project herhaalt deze cyclus zich en is het weer opnieuw aan elkaar wennen. Met alle onnodige kosten en irritaties van dien. Het is natuurlijk veel slimmer en handiger als je dezelfde trein aan uitvoerende partijen opnieuw gaat inzetten. Daar is iedereen veel beter en veel goedkoper mee uit: de opdrachtgever, de uitvoerenden én de huurders.’

## **Hoe kwam ketensamenwerking als optie in beeld?**

Carlo Brouwers, manager vastgoed woningcorporatie ‘Tiwos’: ‘We speelden met de gedachte dat we als woningbouwcorporatie

na afloop de bewonerswaardering zouden gaan meten. Bij een goed rapportcijfer zouden we dan als aannemer extra financieel beloond worden. Bij een slecht cijfer blijft een winstospag uit. Om zo het geijkte patroon te doorbreken dat het puur en alleen gaat om de laagste prijs. Ook wilde ‘Hendriks Coppelmans’ als aannemer wel een klantentevredenheidsgarantie afgeven onder het mom van ‘niet goed, geld terug’. Maar hoe meet je dat? Hoe reken je af? We vonden dat wat ingewikkeld. Daarom hadden we meer vertrouwen in ketensamenwerking bij het renovatieproject. We hadden daar al het één en ander over gelezen. Zo is corporatie ‘Woonwaard’ uit Alkmaar daar als eerste mee begonnen. Ketensamenwerking leek ons de beste weg om zowel qua kwaliteit als bewonerstevredenheid de hoogste ogen te scoren.’

## **Hoe werden er spelers gevonden voor ketensamenwerking?**

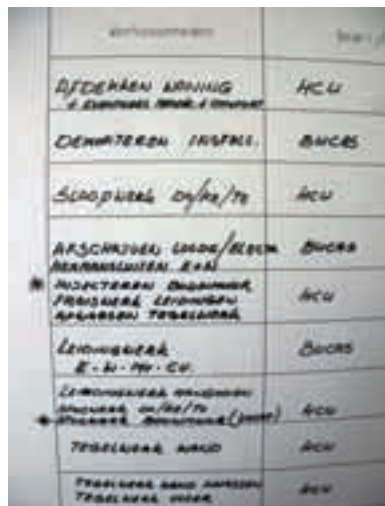
Cas Stuuat, directeur bouwbedrijf ‘Hendriks Coppelmans Bouwgroep’: ‘Het was duidelijk dat de woningcorporatie inzag dat je bij aanbestedingen uitkomt op een vechtmiddel op basis van de laagste prijs. Dat past niet bij hun doelstelling, maar ook niet bij de onze. We kennen al jarenlang serviceteams bij het mutatieonderhoud dat we uitvoeren. Dat zijn vaste teams die woningen aanpakken en op de werkvloer zelf bepalen wat het handigste is om te gaan doen, het handigste is om samen slim en efficiënt te werken en het handigste is om de overlast voor bewoners tot een minimum te beperken. Dit alles

# bij een uniek renovatieproject

## fronten haaks op traditionele aanbesteding



De planning is al een half jaar eerder gereed dan de start in september



De onderlinge taakverdeling van de vier bedrijven staat ook al op papier



Overleg vindt plaats in een huis dat als huurdersinformatiepunt dient

natuurlijk binnen vooraf gestelde kaders. Dus gingen we voor de renovatie van de 180 woningen voor 'Tiwos' op zoek naar partnerbedrijven die affiniteit hebben met het gedachtegoed van ketensamenwerking om zo als een gesmeerd, kosten efficiënt en huurdersvriendelijk team te werk te gaan. In dit geval zochten we een installatiebedrijf, dakdekkersbedrijf en een schilders- en onderhoudsbedrijf. Rond carnaval was de selectieronde klaar. En eind maart zijn we gezamenlijk gestart met een tweedaagse workshop.'

### Hoe staat een dakdekkersbedrijf tegenover een vast bouwteam?

Ton Tissen, directeur dakdekkersbedrijf 'Dapan': 'Als 'Dapan' zitten we volop in de ketensamenwerking vanwege onze deelname aan BIM-sessie en de projecten die we op basis van het 'lean'-concept en co-makership uitvoeren. Verder doen we al vijftien jaar aan prestatiegericht werken, zowel bij nieuwbouw als onderhoud.'

### Wat heeft een installatiebedrijf met ketensamenwerking?

Gerard Damen, bedrijfsleider 'Bucas Installatiebedrijven': 'Wij werken als 'Bucas Installatiebedrijven' al jaren samen met 'Hendriks Coppelmans', bijvoorbeeld bij mutatieonderhoud voor corporaties. Dat loopt als een trein en de uitvoerende jongens regelen alles zelf ter plekke. De bewoners van de huurwoningen zijn ook heel tevreden over hoe er te werk wordt gegaan.'

### Waarom haakt een schilders- en onderhoudsbedrijf graag aan?

Jan van Son, directeur 'Van Son Onderhoud en Schilderwerken': 'Tegen verschillende opdrachtgevers, zoals het ministerie van Defensie, hebben we al gezegd dat alle bestekken vanuit aanbesteding het beste van tafel geveegd konden worden. Om vervolgens te gaan kijken wat nu eigenlijk de opdracht is en wat voor soort schilder- en onderhoudsplannen daarbij het beste passen. Dan gaat het niet om de prijs, maar om de vraag welk materiaal je inzet met het oog op de levensduur van vastgoed. Dat spreekt de uitvoerende mensen altijd gelijk aan. Heel anders ligt dat bij de directies. Die blijven vooral op aanbesteding zitten. Verder hebben

we veel ervaring met projectmatig werken in de bewoonde staat. Tot dusverre voeren we voor circa een derde opdrachten uit op basis van prestatiegericht vastgoedonderhoud. Binnen vijf jaar moet dat tachtig procent zijn. We liggen goed op schema.'

### Hoe komen alle verschillende partijen tot elkaar?

Dirk Zuiderveld, managing partner 'Noorderbos & Partners': 'Ik ben benaderd om een coördinerende rol in het geheel te spelen die boven alle partijen staat. Inmiddels kan ik buigen op zo'n drie tot vier jaar ervaring met ketensamenwerking. Ik ben destijds in 2007 gestart als voorzitter van de stuurgroep van woningbouwcorporatie



De woonwijk in Tilburg waar het gesmeerd renovatieteam te werk gaat

'Woonwaard' in Alkmaar, die de samenwerking met uitvoerende partijen op een geheel andere leest wilde schoeien. Daarbij ging men overigens wel anders te werk dan waar we het nu over hebben. Dat was uniek, dit zeer zeker ook.'

### **Speelt zo'n coördinator een cruciale rol in het geheel?**

Jan van Son, directeur 'Van Son Onderhoud en Schilderwerken': 'Anders hadden we het niet gered. Zo kort en krachtig kan ik het formuleren. Ik denk dat ik namens iedereen spreek. Gezamenlijk betalen we overigens de taak de Dirk vervult.'

### **Waarom is jullie werkwijze volstrekt uniek?**

Ton Tissen, directeur dakdekkersbedrijf 'Dapan': 'De start is al heel anders. Bij aanbestedingen gaat het om een bestek waarop je op de laagste prijs intekent. Dan zie je erna wel waar het schip strandt als je eenmaal in de uitvoering zit. Desnoods krijgt de opdrachtgever onverhoopt meerwerk voor de kiezen. Nu weten we met zijn vieren precies wat het budget per woning is, dat de panden minimaal weer dertig jaar mee moeten, dat ze opgewaarderd moeten worden naar energielabel B en het is bekend wat er exact aan gedaan moet worden. 'Jullie hebben er het meest verstand van hoe je dat dan aanpakt', kregen we alleen mee. 'Zoek maar uit welke werkwijze en welk materiaal het beste ingezet kan worden.' Feitelijk moeten we in september beginnen om dan een jaar werk te hebben. We zijn echter al begonnen... of eigenlijk klaar. Alles is namelijk al in kannen en kruiken.'

### **Het werk moet nog beginnen? Waarom ben je dan al klaar?**

Cas Stuu, directeur bouwbedrijf 'Hendriks Coppelmans Bouwgroep': 'De werkvoorbereiders, calculatoren en projectleiders van de vijf bedrijven hebben het project als een hecht team geanalyseerd, geoptimaliseerd en voorbereid. Eerst met een tweedaagse workshop, erna als projectteam waarbij ieder input leverde vanuit zijn eigen specialiteit en met oog voor elkaars wensen. Dat was even wennen want de neiging was groot om achterover te gaan zitten en te wachten op bestek en tekening. De dakdekker praat nu mee met bouwplannen van een aannemer. Het schildersbedrijf praat mee over een badkamerrenovatie waarvan eigenlijk alleen maar het plafond moet worden gesausd. En de installateur praat mee over het tegelwerk. Alles op basis van gelijkwaardigheid. Taken en rollen zijn niet van belang. Wel de vraag hoe het beter en efficiënter kan door alle faalkosten er van tevoren uit te halen. Dat geeft veel energie. Want het is werken op

basis van transparantie en onderling vertrouwen. Van het eerste blok van dertig woningen is al een werkplanning op basis van het 'lean-principe' gemaakt. Iedereen weet exact wat er gedaan moet worden en wat zijn rol en verantwoordelijkheid hierin is.'

### **Hoe vindt het middenkader de vernieuwende werkwijze?**

Gerard Damen, bedrijfsleider 'Bucas Installatiebedrijven': 'Je ziet dat het middenkader er bloedfanatiek mee aan de slag ging nu ze merkten dat er nieuwe frisse wind waaide. Met een totaal andere benadering nu je bewust over de schutting van elkaar heen kijkt. Om zo de kosten en het bewonersongemak tot een minimum te beperken en het samenwerken en het werkplezier tot een maximum te vergroten.'

### **Hoe uit zich het teamwork tijdens de feitelijke uitvoering?**

Jan van Son, directeur 'Van Son Onderhoud en Schilderwerken': 'Er wordt over de hele linie acht uur gewerkt tegen dezelfde uurlonen. Een dakdekker helpt een installateur totdat de werkdag voorbij is. Dat geldt ook voor de mensen van het aannemersbedrijf en het schilders- en onderhoudsbedrijf. We trekken dus als team op en verrekenen onderling de gewerkte uren. Dus werken alle medewerkers van de vier bedrijven in dezelfde kleding. Normaal gesproken zie je dat er na het uitvoeren van het eigen stukje werk de deur gelijk dicht getrokken wordt. Hier wordt structureel geëvalueerd en verbeterd.

Iedereen is verantwoordelijk voor het eindresultaat. Waarbij er niet lukraak gehakt en gebroken gaat worden. Want de klanttevredenheid bij de huurders is tijdens de renovatie heilig.'

### **Wat wijkt structureel af nu bewoners- tevredenheid heilig is?**

Cas Stuu, directeur bouwbedrijf 'Hendriks Coppelmans Bouwgroep': 'Een voorbeeld. De hele werkwijze en logistieke gang van zaken is beoordeeld en ingezet op basis van overlastbeperking voor de bewoners. Er komen bijvoorbeeld geen grote opslagcontainers in de woonwijk, waarin al het bouw materiaal in bulk wordt opgeslagen. Ten eerste is dat een verstoring van het straatbeeld. Dat willen we de huurders niet aandoen. Verder betekent zo'n megacontainer heel wat geloop en gesleep met materiaal. Dat kost tijd en maakt de kans op schade groot. Net zoals zo'n container het mikpunt wordt van onverlaten die het op diefstal gemunt hebben. Nee, we laten een gezamenlijke bouwmaterialenhandel het materiaal per woning sorteren en dagelijks bij de voordeur van de aan te pakken woning voorrijden. Dat is veel efficiënter en zorgt voor minder bewonersoverlast. Het lijkt duurder, maar het pakt in de praktijk ook nog eens goedkoper uit.'

### **Communicatie richting bewoners krijgt ook een prominente rol?**

André van der Wouw, projectmanager woningcorporatie 'Tiwos': 'Zeker weten. Van

#### **Een gesmeerd team bij ketensamenwerking**

- De opdrachtgever is op alle fronten volledig transparant
- Zo is bekend wat de begroting is van de gewenste renovatiewerkzaamheden
- De te bereiken doelen worden samen met de uitvoerende partijen gedefinieerd
- De keuze qua uitvoering wordt overgelaten aan de renovatie-experts
- Investerings- en sturing vindt plaats vanuit een gezamenlijk belang
- De renovatiebedrijven bespreken samen de beste en de slimste aanpak
- De renovatiebedrijven spelen open kaart over elkaars winstmarges
- De renovatiebedrijven bespreken gezamenlijk de inkoop van materiaal
- Inkooprijzen worden zonder opslag doorberekend aan de opdrachtgever
- Meerwerk is niet aan de orde voor de opdrachtgever want eventuele tegenvallers komen voor rekening van de renovatiebedrijven
- De beste en slimste planning wordt overgelaten aan calculatoren, werkvoorbereiders en projectleiders van de verschillende renovatiebedrijven
- De beste en slimste planning is al maanden van tevoren gereed voordat de daadwerkelijke uitvoering van start gaat
- Bij de uitvoering werken medewerkers van de verschillende renovatiebedrijven in dezelfde kleding
- Bij de uitvoering worden voor de verschillende renovatiebedrijven dezelfde uurtarieven gehanteerd
- Bij de uitvoering werken medewerkers van de verschillende renovatiebedrijven allemaal acht uur
- Bij de uitvoering schieten medewerkers van de verschillende renovatiebedrijven elkaar te hulp



## Hoofdrospelers van uniek renovatieteam



André van der Wouw, projectmanager woningcorporatie 'Tiwos'



Carlo Brouwers, manager vastgoed woningcorporatie 'Tiwos'



Cas Stuut, directeur bouwbedrijf 'Hendriks & Coppelmans Bouwgroep'



Gerard Damen, bedrijfsleider 'Bucas Installatiebedrijven'



Ton Tissen, directeur dakdekkersbedrijf 'Dapan'



Jan van Son, directeur 'Van Son Onderhoud en Schilderwerken'



Dirk Zuiderveld, coördinator ketensamenwerking als managing partner van 'Noorderbos & Partners'

een blok van dertig woningen wordt steeds een planning gemaakt. Dan weet iedere bewoner wanneer er bij hem of haar wordt gerenoveerd. En wanneer het werk afgerond is. In de woonwijk komen nog kraampjes te staan met alle informatie. Net zoals er een modelwoning komt waarbij de bewoners kunnen zien welke extra's ze kunnen meenemen tijdens de verbouwing. En welke kostenplaatje daaraan hangt voor de huurprijs bij glisolatie, dakisolatie, aanleg van tuindeuren of verfraaiing van de keuken.'

### Geef eens een voorbeeld van de winst van deze werkwijze?

Gerard Damen, bedrijfsleider 'Bucas Installatiebedrijven': 'Eén van de eisen was dat we er voor moesten zorgen dat we minimaal energielabel B zouden halen. Dat werd een erg heikel punt omdat het van de bewoners afhing of ze wel extra wilden gaan meebetalen aan glisolatie en dakisolatie. Zo niet, dan was energielabel B niet te halen. In de klassieke situatie zouden we echt een probleem hebben. Want dan heeft de hoofdaannemer met de laagste prijs het werk binnengehaald. Om vervolgens weer onderaannemers op de laagste prijs te selecteren. Nu we samen de koppen bij elkaar steken, konden wij als installatiebedrijf met het ei van Columbus komen. Want met een CO<sub>2</sub>-gestuurd ventilatiesysteem halen we toch energielabel B. De extra kosten hebben we allang gezamenlijk op andere onderdelen bespaard. In de oude situatie was het een probleem voor de opdrachtgever. Nu is het ons gezamenlijk probleem.'

### Dus jullie bespraken echt alles gezamenlijk eerst door?

Ton Tissen, directeur dakdekkersbedrijf 'Dapan': 'Ja, over echt ieder detail van het werk hebben we gezamenlijk nagedacht. En het is dus niet zo, zoals je normaal gesproken ziet, dat één ondernemer dat alleen voor zijn eigen stukje werk doet. We weten van elkaar

waarom we voor het bewuste materiaal kozen en wat dat kost. Zo bespraken we de complete inkoop gezamenlijk. En berekenen we onderling geen opslagen door.'

### Wat betekent dat als je geen opslagen doorberekent?

Gerard Damen, bedrijfsleider 'Bucas Installatiebedrijven': 'Stel dat een wc-pot € 50,- kost. Dan berekent een installatiebedrijf een opslag door naar de hoofdaannemer en komt dan zeg maar uit op € 70,-. De aannemer tikt nog eens tien procent coördinatiekosten op de kop. Rekening voor de woningbouwcorporatie: € 77,- ex btw. In dit traject betaalt de opdrachtgever de feitelijke inkoopkosten van € 50,-. Waarom? Omdat we graag als een gesmeerd team nog eens met 'Tiwos' als opdrachtgever in zee willen gaan. We hebben er wel een lagere prijs voor over als we hiermee extra continuïteit weten te bereiken. Want formeel zijn we bezig met een pilot.'

### Met lagere kosten moet de opdrachtgever extra tevreden zijn

Carlo Brouwers, manager vastgoed woningcorporatie 'Tiwos': 'Inderdaad, dat doet ons deugd. Evenals het feit dat we niet met meerwerk worden geconfronteerd. En de risicopot

is ook nog eens veel kleiner dan bij andere projecten. Aan alle kanten is er eigenlijk alleen maar sprake van winst, zowel letterlijk als figuurlijk.'

### Maar jullie moeten het nog wel gaan waarmaken. Toch?

Cas Stuut, directeur bouwbedrijf 'Hendriks Coppelmans Bouwgroep': 'Dat komt wel goed hoor. Vanaf september aanstaande starten de renovatiewerkzaamheden aan de woningen. We zien dat met veel vertrouwen tegemoet. Het realiseren van een hoge bewonerstevredenheid daarbij is ons hoogste doel. Wonen in de wijk 'Loven' wordt geweldig! Dit team, dat wars is van wantrouwen, gaat uit van een vast budget dat niet overschreden wordt. We weten elkaars winstpercentages en hebben er begrip voor dat de vaste kosten bij de één wat hoger uitpakken dan de ander. Meevallers delen we samen, tegenvallers betalen we samen. Dat lijkt me een geruststellende gedachte voor onze opdrachtgever. Evenals het feit dat we niet pas gaan nadenken over de aanpak als het contract getekend is. Over contracten gesproken. Die zijn nog niet ondertekend. De vraag is eigenlijk of dat nog wel nodig is. Het vertrouwen staat boven het contract. Is dat geen aardige titel voor je artikel?' <

### Voorbeeld van vernieuwend vastgoedbeheer

Vanuit het lectoraat 'vernieuwend vastgoedbeheer' worden koppels van woningcorporaties en (vastgoedonderhouds)bedrijven gevolgd zoals dat hier omschreven is. Vanuit het lectoraat is het namelijk van belang om te leren van de verschillende manieren van ketensamenwerking. Dat wordt op dit moment gemonitord bij vijf koppels. Afgezien van corporatie 'Tiwos' en de vier uitvoerende bedrijven, gebeurt dat ook bij corporatie 'Parteon' te Zaandam en 'Etro Vastgoedzorg' uit Wormerveer, corporatie 'De Alliantie' te Amsterdam en projectontwikkelaar 'ERA Contour (als onderdeel van TBI Bouw) uit Zoetermeer, corporatie 'Stadgenoot' te Amsterdam en vastgoedonderhoudsbedrijf 'Van Wijk VGO' uit De Meern en Ymere met Nijhuis Apeldoorn en KAW architecten Rotterdam. Twee corporaties, te weten 'Wonion' te Ulft en 'SSW' te Bilthoven doen ook mee en zijn nog bezig met de partnersselectie. Ter info: het lectoraat vraagt ook op HBO-niveau aandacht voor vastgoedonderhoud. Want tot dusverre is het nieuwbouw wat de klok slaat.