

De 'lusten en lasten-alliantie'

Netwerksamenwerking: een praktijkvoorbeeld uit de bouwbranche

 Brend Seinen

Veel producten en diensten in Nederland komen tot stand uit een samenwerkingsverband van verschillende organisaties en/of instituten. Denk hierbij aan het opstellen van een effectief behandelplan voor patiënten in een ziekenhuis vanuit verschillende specialistische afdelingen, georganiseerd in maatschappen (lees bedrijfjes). Of het oplossen van maatschappelijke problemen door een intensieve samenwerking tussen autonome private en publieke instellingen. In de praktijk blijkt dat de samenwerking in deze zogenaamde netwerkorganisaties nog veel verbeterpotentieel kent. Een voor velen herkenbaar voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen partijen in de bouwbranche. Wie zelf ooit een verbouwing heeft meegemaakt, kent waarschijnlijk de problematiek van het goed op elkaar afstemmen van de verschillende disciplines. Oorzaak van de problematiek is het ontbreken van een gezamenlijke doelgerichtheid. Deze is vooral bij samenwerkingsverbanden tussen organisaties lastig te verkrijgen, omdat zij zich vooral richten op hun eigen belang. In dit praktijkverhaal beschrijven we een voorbeeld van hoe een bouwbedrijf succesvol de belangen verenigt tussen haar eigen bedrijf en partijen waarmee ze moet samenwerken. Verschillende betrokkenen geven hun mening over hoe ze de nieuw ingeslagen weg ervaren.

Het bouwproces

Een bouwproces wordt in verschillende fasen doorlopen, ook wel 'de procesbouwketen' genoemd, waarbij verschillende organisaties betrokken zijn, zie ook box 1.

Het bouwproces is tot een complexe samenwerking veroordeeld. Doordat er vaak zeer veel verschillende partijen betrokken zijn in de bouwprocesketen, is een goede samenwerking cruciaal voor het behalen van een goed resultaat. Een goed resultaat wordt uitgedrukt in termen van een goede kwaliteit van het bouwwerk, een fatsoenlijk rendement voor elke betrokken partij en een tevreden eindgebruiker. Het appel op een goede samenwerking is al terug te zien in nieuwe contractvormen anders dan de traditionele aanbestedingsvarianten, waarbij architect en uitvoerende partij apart van elkaar worden gecontracteerd. Voorbeelden hiervan zijn het Bouwteam waarin de hoofdvoerende partij mag adviseren over het ontwerp of de geïntegreerde contracten zoals Design en Construct. Bij deze laatste contractvorm wordt het ontwerp en de uitvoering in handen van één partij gelegd. Echter, de wijze waarop vervolgens de uitvoering plaatsvindt, laat nog veel te wensen over.

Box: De fasen van een bouwproces

Elk bouwproces kent de volgende fasen. Allereerst moet er een initiatief zijn om iets te gaan ontwikkelen of bouwen. Na de totstandkoming van een idee voor een gebouw worden één of meer partijen gezocht en benaderd die gaan helpen bij de totstandkoming van het project. Al dan niet in overleg wordt een programma van eisen gemaakt. Eventueel wordt het opdrachtgeverschap uitbesteed aan een daarin gespecialiseerd bouwmanagementbureau. Afhankelijk van het type en de omvang van het project, kennis en de eigen voorkeuren wordt een organisatievorm gekozen waarmee het project gerealiseerd gaat worden. In de hierop volgende ontwerpfase wordt het uiterlijk en de constructie van het bouwwerk bepaald. Nadat het ontwerp definitief is gemaakt, wordt een bestek gemaakt. In tekst en tekeningen worden zoveel mogelijk materialen en/of kwaliteitseisen nauwkeurig vastgelegd. Hier wordt de bouwmethode bepaald. Nadat een ontwerp definitief is gemaakt en is uitgewerkt in een bestek, wordt afhankelijk van de organisatie- en aanbestedingsvorm, bij één of meer hoofdaannemers een prijsaanvraag gedaan. Voordat begonnen wordt met de bouw, wordt een planning gemaakt en voorbereidingen getroffen. Vaak worden onderaannemers betrokken die delen van het project gaan realiseren.

Na oplevering van een gebouw moet er in de meeste gevallen onderhoud, reparaties of aanpassingen worden uitgevoerd, waarbij (gedeeltes van) bovenstaande fasen opnieuw voorkomen. In elke fase worden beslissingen genomen die invloed hebben op het bouwproces en daarmee op de verschillende betrokken partijen.

Problemen

Een belangrijke en bepalende speler in dit uitvoeringsproces is de hoofdaannemer. Deze bepaalt in sterke mate de wijze waarop de samenwerking tussen hem en alle zogenaamde

'onderaannemers' wordt vormgegeven. Veelal, vanuit de historie, komt een 'samenwerking' tot stand doordat de hoofdaannemer kiest voor partijen die inschrijven met de laagste prijs. De 'onderaannemende' partij wordt

De 'lusten en lasten-alliantie'

Netwerksamenwerking: een praktijkvoorbeeld uit de bouwbranche (vervolg)

vervolgens betaald per meter ofwel voor het werk dat hij verzet. Deze werkwijze komt voort uit de diepgewortelde traditionele gedachte dat winst wordt gegenereerd uit het sturen op zo laag mogelijke kosten (en niet uit het sturen op zo laag mogelijke opbrengstverliezen). Verder bepaalt de hoofdaannemer voor een groot deel de planning en volgorde van de verschillende activiteiten. Hij regelt de bouwplaatsinrichting, waar het materiaal moet komen te staan en op welke momenten wie mag en moet komen werken.

Deze manier van organiseren brengt een aantal problemen met zich mee:

- Behartiging van eigen belangen binnen projecten staat voorop ofwel ieder voor zich. De hoofdaannemer denkt vaak weinig mee in logistieke routing van het materiaal van een onderaannemer. De onderaannemer komt er pas op de bouwplaats achter dat hij veel meer handelingen moet maken om te komen tot hetzelfde resultaat. Dit gaat ten koste van zijn rendement. Hij heeft immers een vaste prijs afgegeven gebaseerd op kwantiteit en wordt betaald per meter die hij maakt.
- Kans op veel verliesuren voor de onderaannemende partijen en een langere bouwtijd (lees meer kosten) voor de hoofdaannemer. De diverse activiteiten moeten nauw op elkaar aansluiten om het 'treintje' rijdend te houden, terwijl de verschillende partijen vaak zelf geen invloed hebben op de planning. Hierdoor kunnen er gemakkelijk 'leeglooppmomenten' ontstaan. Dit betekent dat de onderaannemer (onbetaald) moet wachten tot hij verder kan. Een andere partij helpen lijkt geen logische keuze. Hiervoor wordt hij immers niet betaald.
- Weinig samenwerkingsroutine tussen bedrijven leidt telkens weer tot verborgen aanloop verliezen. Voor elk project worden vaak nieuwe partijen

bij elkaar gebracht. Dat maakt het lastig om de ervaringen van voorgaande projecten met elkaar vast te houden. Op elk project is het weer zoeken in de samenwerking. Het laat zich raden dat dit geld kost, hoeveel is overigens moeilijk te zeggen.

- Suboptimalisatie. De hoofdaannemer bepaalt de volgorde van de bouwactiviteiten waardoor er soms, op keeper beschouwd, vreemde situaties optreden. Zo worden de leidingen in kruipruimtes vaak geïsoleerd als de vloer er al op zit. Dit kost niet alleen heel veel meer tijd. Het gaat

Box Conditie voor optimale samenwerking

Er is veel onderzoek naar wat samenwerkingsverbanden nu effectief maakt of juist niet. Wat is de oorzaak waarom veel samenwerkingsverbanden met spanningen, frustratie en minder goede resultaten verlopen? Veelal wordt er snel gesproken over botsende culturen en personen. Fry (1990) geeft in volgorde van gewicht belangrijke condities voor optimale samenwerking, zie figuur 5:

1. Gemeenschappelijke doelen en belangen

De belangrijkste conditie om te komen tot optimale samenwerking is dat er sprake moet zijn van échte gezamenlijke doelen. Hiermee wordt niet alleen bedoeld dat iedereen zich uitsprekt dat het doel gezamenlijk is maar dat dit doel ook daadwerkelijk gevoeld wordt.

2. Duidelijke rol- en taakverdeling

Naast het hebben van gezamenlijke doelen is het hebben van duidelijke en geaccepteerde verdeling van taken en rollen de volgende belangrijke conditie.

3. Heldere afspraken over werkwijze en besluitvorming

De derde belangrijke conditie is het hebben van heldere afspraken over de wijze waarop werk wordt uitgevoerd en de wijze van besluitvorming.

4. Goede interpersoonlijke relaties

Hoewel dit niveau vaak snel als verklaring wordt aangevoerd voor een slechte samenwerking, blijkt deze conditie pas op de vierde plek te komen. De onderlinge relaties verslechteren meestal wanneer er op één van de bovenstaande condities iets niet helder is of onvoldoende is ingevuld.



Figuur 5: De belangrijkste condities, in volgorde van gewicht, om te komen tot optimale samenwerking.

eveneens ten koste van vriendelijke arbeidsomstandigheden. Een ander voorbeeld is dat de leidingen nog moeten worden geïsoleerd als het systeemplafond er al in zit.

- Een sfeer van wantrouwen en conflict. Als gevolg van de bovenstaande problemen is er een sfeer ontstaan waarin wantrouwen de boventoon voert. Door de toenemende conflicten worden de contracten steeds omvangrijker en moet je als bedrijf elk contract laten screenen door een jurist. Juist deze sfeer en cultuur maken het steeds moeilijker om te zoeken naar een synergie tussen partijen.

Uiteindelijk leiden deze problemen tot lage rendementen voor alle partijen en steeds toenemende, in het oog springende, kwaliteitsproblemen. Denk aan de recente voorbeelden als de parkeergarage in Bos en Lommer en de vallende balkons in Maastricht.

Werken vanuit een 'lusten en lasten-alliantie'

Om deze negatieve spiraal te doorbreken pakt bouwbedrijf Ponjé uit Handel het anders aan. Door de overschrijding van de begroting (zie box) en als investering in toekomstige 'vaste' samenwerkingsrelaties heeft Ponjé besloten één van zijn projecten op een geheel andere wijze te organiseren. Met haar belangrijkste onderaannemende partijen op dit project, de W-installateur (Unitech Werktuigkundige Installaties), de E-installateur

Box Ponjé Bouwbedrijf B.V.

Ponjé Bouwbedrijf is een middelgroot aannemersbedrijf met plusminus 40 mensen in vaste dienst. De directeur, Jan Willem Ponjé, heeft het bedrijf een aantal jaren geleden van zijn vader overgenomen. Sindsdien is hij bezig een aantal vernieuwingen en verbeteringen in zijn organisatie en de organisatie van zijn projecten door te voeren. Hij zoekt daarbij naar mogelijkheden om efficiency te verhogen. Bijvoorbeeld door zogenaamde 'verspilling' uit de projecten tegen te gaan.



Box Projectbeschrijving Panningen

In Panningen (Limburg) wordt op het moment van schrijven een project gerealiseerd waarbij een winkelpand en 8 appartementen worden gebouwd. Het project is gestart juni 2006 en moet in de zomer van 2007 worden opgeleverd. Het project Panningen is via een bestaande relatie bij Ponjé gekomen. Het is een project op basis van een prestatiecontract. Dit betekent dat de mogelijkheid bestaat om onder andere bouwmaterialen te wijzigen. Daarnaast heeft Ponjé ook de verkoop van de appartementen overgenomen en is daarmee in de rol van ontwikkelaar gekomen. De architect is door de belegger (initiële opdrachtgever) gekozen. Op het moment van acceptatie was er reeds sprake van 5% overschrijding van de begroting ten opzichte van het budget. Ondanks deze overschrijding zijn de samenwerkingspartijen toch onder de genoemde voorwaarden met Ponjé in zee gegaan. Het project is gesitueerd in het centrum van Panningen en ingesloten door bebouwing, een openbare weg en een voetgangerspromenade. De bouwplaats is daardoor klein en alle transport moet via een smalle corridor worden aangevoerd.

(Hendriks Installatietechniek) en een all-round afbouwbedrijf (Van den Heuvel Afbouwgroep BV) is hij een

zogenaamde alliantie van 'lusten en lasten' aangegaan. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten/voorwaarden:

- De winst of het verlies over het totale project wordt over alle partijen naar rato van gemaakte uren gedeeld.
- Er wordt met eenzelfde uurtarief, namelijk voor iedereen 40 euro per uur gewerkt.
- Dit tarief geldt eveneens voor de uitvoerder en andere betrokkenen van de verschillende partijen. Er wordt dus door niemand met de zogenaamde algemene bouwplaatskosten (AK) gerekend.

De 'lusten en lasten-alliantie'

Netwerksamenwerking: een praktijkvoorbeeld uit de bouwbranche (vervolg)

- Er wordt met een open boekhouding gewerkt. Alle inkoopresultaten zijn transparant voor elk van de betrokken partijen. Alle inkoopvoordeel komt ten goede van het totaal.
- De winst die op de verkoop van de woningen wordt gemaakt, wordt eveneens naar rato van de uren gedeeld.

Hiermee zijn op contractueel niveau de condities geschapen die samenwerking stimuleren. Elke partij heeft nu baat bij een snelle doorlooptijd, elkaar helpen op de bouwplaats en zo min mogelijk 'opleverpunten' (lees: kwaliteitsfouten) aan het eind. Dit zijn zaken die in 'traditionele' samenwerkingsvormen, zoals aanbesteding, voor onderaannemende partijen niet of nauwelijks aan de orde zijn. Je zou de samenwerking kunnen beschrijven als een bouwteam met echte gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Jan Willem Ponjé: "De grote uitdaging van deze ingeslagen weg is dat je kiest voor 'vertrouwen' in een wereld waar wantrouwen regeert." Vertrouwen is een complexe factor omdat het zowel oorzaak als gevolg van deze manier van samenwerken is. Vertrouwen is de mate van bereidheid om je ten opzichte van derden kwetsbaar op te stellen. Vertrouwen ontstaat

"De grote uitdaging van deze ingeslagen weg is dat je kiest voor 'vertrouwen' in een wereld waar wantrouwen regeert."

als gevolg van geloof in de goede bedoelingen en zorgvuldigheid van de partners, geloof in hun competenties, geloof in de betrouwbaarheid en geloof in openheid. Helaas heeft de parlementaire enquête in de bouw veel vertrouwen weggenomen. En uiteindelijk is er wel vertrouwen nodig om zo'n samenwerking aan te durven.

Huidige ervaringen

Slimmere en efficiëntere logistiek

Hoewel het project pas 10 maanden onderweg is en nog niet afgerond, werpt het nieuwe samenwerkingsverband al de nodige vruchten af. Zo is het volgens beide installateurs een groot verschil dat er de mogelijkheid bestaat om mee te praten in een

"In dit project bepalen we samen wat een slimme volgorde is en wegen we af wat de goedkoopste oplossing is."

vroeg stadium over logistieke en materiaal keuzes.

Peter Graat van Hendriks Installatietechniek: "Normaal zijn wij gewend dat we bijvoorbeeld worden gevraagd de meterkasten te installeren inclusief de pvc-buizen terwijl er nog geen achterwand in de ruimte is aangebracht. Dit betekent dat die achterwand later erachter moet worden geduwd en dat we weer moeten terugkomen om alles opnieuw vast te maken. Dit is niet echt handig. In dit project bepalen we samen wat een slimme volgorde is en wegen we af wat de goedkoopste oplossing is. We zijn immers allemaal

bij de goedkoopste oplossing gebaat." Het zijn volgens Peter Graat juist al deze kleine dingen die het resultaat bepalen. "Een ander voorbeeld is de leidingen van de binnenwanden. Die zijn vaak in de smeervloer verwerkt en steken omhoog op het moment dat de binnenwanden worden geplaatst. Het komt regelmatig voor dat een afbouwer, die normaal geen

enkel belang heeft bij ons werk, de opstaande buisjes platloopt en de binnenwanden er gewoon bovenop zet zonder enige markering. Als wij vervolgens de bekabeling in deze binnenwand moeten installeren, moeten onze monteurs vaak met een hamer gaten in de muur slaan om te kijken waar de buizen zich bevinden. Dit is

niet alleen zwaar werk én frustrerend, het is tevens puur weggegooid geld," aldus Graat.

Ook Frans Jozef Swinkels, directeur bij Unitech Werktuigkundige Installaties, kan talloze voorbeelden van optimalisaties van het huidige project opnoemen. "Een aannemer kiest er meestal voor om eerst de vloeren te smeren, dan de wanden te plaatsen en vervolgens te stuken. Als hij eerst de wanden zou plaatsen, zou stuken en als laatste de vloeren zou smeren, dan zou hij de muren met plastic moeten afplakken om vervuiling te voorkomen. Het afplakken kost ongeveer 100 euro per appartement. Echter, als wij de radiatoren moeten plaatsen dan gaat dit het gemakkelijkst als de wanden er staan en gestuukt zijn. Dan kunnen de leidingen zo efficiënt mogelijk worden gelegd en in één keer goed. Dit bespaart meer dan die 100 euro per appartement voor het afplakken," aldus Swinkels.

Meer Creativiteit in zoeken naar slimme oplossingen

Een belangrijke verdienste van de andere manier van samenwerken is dat de verschillende partijen met elkaar op zoek gaan naar mogelijkheden tot optimalisatie. Projectleider

Tom Emond van Ponjé Bouwbedrijf: "We hebben het idee dat we veel creatiever zijn in het zoeken naar oplossingen. In ieder ander project zou een onderaannemer het niet in zijn hoofd halen om te melden hoe iets efficiënter kan. Dit zou dan ten koste gaan van zijn eigen omzet. Maar omdat we nu een gemeenschappelijk belang hebben is het in ieders belang als we geld kunnen besparen." Uitvoerder Martien van de Burgt van Ponjé: "In het programma van eisen van het Panningen-project staat zowel een CV als een mechanische ventilatie. Doordat de installateur nu voor een gecombineerd systeem heeft gekozen, vallen de kosten lager uit dan begroot. Hier profiteren we samen van."

Efficiëntere inzet personeel

Het terugdringen van frustratie en werkdruk enerzijds en het verbeteren van prestaties anderzijds ligt dicht bij elkaar. Peter Graat: "Vaak worden we op een traditioneel project gevraagd om spotjes te monteren. Ter plekke blijkt dat van de 10 plafonds er slechts 3 gereed zijn. Dit betekent slechts een paar uur werk om vervolgens op een andere dag terug te komen. Niet leuk en frustrerend. Bovendien worden wij op die manier met talloze improductieve uren opgezadeld. In dit project kunnen we zelf bepalen wanneer we komen. Mocht het toch voorkomen dat we halverwege de dag klaar zijn, dan gaat onze monteur hand- en spandiensten voor de uitvoerder op het werk verrichten, zoals schoonmaak- of opperwerk. Peter van Kuringen, hoofdvoerder bij Van den Heuvel: "Het inspringen op elkaars werk is wel nog even wennen, vooral voor de mannen op de bouwplaats. Traditioneel heerst de gedachte dat je pas start als de voorgaande partij zijn zaakjes op orde heeft. Als je nu niet direct verder kunt omdat op de plek van voortgang nog rommel



ligt, ga je niet weg maar kijk je samen hoe je het oplost."

Tom Emond: "De normale gang van zaken in de bouw is dat onderaannemende partijen eerst een heel lage prijs opgeven. Als ze het werk eenmaal hebben zoeken ze continu naar mogelijkheden om zogenaamd 'meerwerk' op te geven. (Dit is werk dat vooraf niet is begroot maar wel moet gebeuren. Meestal gaat dit ten koste van het rendement van de hoofdaannemer.) In die projecten ben

je veel tijd kwijt met het controleren van allerhande meerwerkopgaven van onderaannemers. In dit project hoeft ik niet continu op te passen dat ik ergens word beduveld." Ook Van Kuringen is tevreden over de invulling van zijn tijd: "Normaliter ben je de meeste tijd kwijt met brandjes blussen. Op het project in Panningen ben ik vooral in de voorbereiding tijd kwijt geweest. Al vanaf de start van het project zijn wij betrokken geweest, dat vertaalt zich nu in veel minder verstoringen."

De 'lusten en lasten-alliantie'

Netwerksamenwerking: een praktijkvoorbeeld uit de bouwbranche (vervolg)

De partijen komen er meer en meer achter hoe onnodig en inefficiënt veel handelingen vaak zijn. Graat: "Het is natuurlijk absurd dat één van onze monteurs naar de bouwplaats moet rijden om een pvc-buisje in een muur, die wordt gemetseld, moet leggen

heden om kleine klusjes in de ruwbouwfase door de metselaar te laten doen," aldus Swinkels.

De efficiëntere inzet van mensen geldt eveneens voor de inzet van leiding. Graat: "We hebben afgesproken dat er op het afbouwtraject slechts

prognoses positief. Swinkels: "Laat ik voorop stellen, we zijn al blij als we uit dit eerste project kostenneutraal komen. De budgetoverschrijding aan het begin was 5%. Echter, als we nu kijken naar het verschil tussen de begrote uren en de werkelijk uitgevoerde uren zie ik een positief verschil van 10%. Maar ik vind het nog te vroeg om te constateren dat dit resultaat is op te hangen aan de nieuwe manier van samenwerken." Ook Graat is wat dat betreft optimistisch ingesteld: "Ook wij hebben een positief verschil van plusminus 10% tot nu toe. Dit betekent enerzijds dat de kosten van het project lager uitvallen en dat de kans dat we samen winst maken groter is. Anderzijds kunnen deze uren weer productief op andere projecten worden aangewend."

Invloed op de werktekeningen

De installateurs hebben in het Panningen-project invloed op het ontwerp en het maken van werktekeningen. "Vaak wordt er op basis van

"Nu signaleren we deze mogelijke knelpunten al in een vroeg stadium en hebben we goede afspraken gemaakt wie dit klusje meepakt."

omdat wij nu eenmaal verantwoordelijk zijn voor de elektriciteit. Het kost werkelijk geen moeite en vereist nauwelijks vakmanschap voor een metselaar om dit zelf te doen. In ons huidige project in Panningen doen de metselaars dit dan ook zelf. Ons belang is namelijk ook hun belang." "Dit kan voor de werktuigbouwkundige installaties nog verder worden uitgebreid. Ook daar zie ik veel mogelijk-

één uitvoerder hoeft te zijn. We zijn echter nog in gesprek of dit de uitvoerder van Ponjé is of die van het afbouwbedrijf Van de Heuvel. Swinkels: "Ik denk zelfs dat als de samenwerking in toekomstige projecten verbetert dat de uitvoerder dagelijks niet nodig is."

Hoewel over het uiteindelijke resultaat nog niet veel te zeggen is, zijn de eerste



het bestek door de verkopende partij of de architect bepaalt waar bijvoorbeeld de stopcontacten komen. Dit gebeurt deels op basis van buikgevoel. Als deze tekeningen dan aan toekomstige bewoners zijn getoond, is er geen weg meer terug. Terwijl de plaats waar de stopcontacten komen zeer bepalend is voor de hoeveelheid werk die het ons oplevert. Het komt daardoor voor dat de kosten die we hebben ingeschat niet overeenkomen met de werkelijk gemaakte kosten. We hebben dan veel meer tijd nodig om de leidingen te leggen op ongunstige plekken. Nu doen we zelf de engineering en hebben we invloed op de kosten," aldus Graat.

Minder conflict en getouwtrek

In traditionele projecten is het gebruikelijk dat de vraag reist wie precies verantwoordelijk is voor bepaalde werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan is het kabeltje tussen de CV en de thermostaat. De twee partijen hebben in hun bepalingen min of meer opgenomen dat het kabeltje er niet bij hoort. Zo ontstaat de discussie wie het nu moet opknappen. Vaak gebeurt dit nadat alles al is geïnstalleerd en één van beide partijen terugmoet. "Nu signaleren we deze mogelijke knelpunten al in een vroeg stadium en hebben we goede afspraken gemaakt wie dit klusje meepakt. Dit geeft niet alleen minder vermoeiende discussies, het werk verloopt daardoor een stuk prettiger," aldus Swinkels.

Minder transport

De installateurs en de aannemer wonen allemaal bij elkaar in de buurt van Gemert. Het creëert de mogelijkheid om het aantal transportbewegingen terug te dringen. Swinkels en Graat: "Als één van de monteurs iets is vergeten, bellen we of Ponjé vandaag nog naar de bouwplaats rijdt. De chauffeur komt het pakketje dan bij ons ophalen. Dit



scheelt een extra rit en een aantal verloren uren."

Winst voor de opdrachtgever

De samenwerking verloopt dus plezieriger, efficiënter en effectiever en levert ook kansen op voor de opdrachtgever. Peter van Kuringen: "Bij een aanbesteding schrijft iedereen normaal zo laag mogelijk in op basis van bestek en tekeningen. Als het werk eenmaal is gegund, begint het spel pas echt om er zoveel mogelijk meerwerkopdrachten uit te halen. Voor de opdrachtgever betekent dit extra veel coördinatielast waardoor velen van hen er een duur Bouwmanagementbureau tussen zetten. Wij proberen daarentegen, door ons gezamenlijk inzicht, een prijs af te geven die ook werkelijk klopt (zonder latere merkworkeopdrachten). Bovendien heeft de opdrachtgever één aanspreekpunt, waardoor het

bouwmanagementbureau niet nodig is. Je moet eens uitrekenen hoeveel dat kan schelen. De opdrachtgever moet ons daarvoor wel vertrouwen."

Rafels

Natuurlijk kent de nieuwe manier van samenwerken ook nog rafels. Graat: "Af en toe worden er Polen ingehuurd. Die voeren we intussen niet op als personeel à 40 euro per uur, maar deze komen op de staat van de inkoop. Als deze mannen vervolgens werken met onze apparatuur en gebruik maken van onze auto's, hebben we niets afgesproken over de kosten ten aanzien van afschrijving. Dit zijn dingen waar we in volgende projecten wellicht nog naar moeten kijken." Daarnaast zal in toekomstige projecten ook naar het gezamenlijke uurtarief moeten worden gekeken. Graat: "Voor ons is het uurtarief van 40 euro een prima tarief. Echter, door

de verschillende cao's van de diverse specialismen pakt dit tarief voor iedereen anders uit."

Kansen voor de toekomst

Er liggen nog veel verbeterkansen. Swinkels: "Ik vind dat we er nu te weinig aandacht aan geven, ik denk dat er veel meer uit te halen valt." Naast het momenteel uitgevoerde project Panningen wordt er een project in Heithuysen opgestart en zijn projecten in Helmond en Gemert in voorbereiding met hetzelfde samenwerkingstrio.

Volgens Graat liggen er bijvoorbeeld nog meer kansen in gezamenlijke logistiek en ook Swinkels ziet nog mogelijkheden in onder andere het gezamenlijk plannen. Uitvoerder Van den Burgt van Ponjé: "Ik denk dat we strikter moeten omgaan met de planning. Het komt nu toch voor dat partijen op de dag dat we met een activiteit moeten starten er niet zijn. Ook op die manier kunnen we er meer uit halen."

Aanscherpen condities

Voor veel organisaties die in samen-

hang met andere bedrijven een samenwerking moeten vormgeven om te komen tot een product of dienst, blijkt het invullen van de condities om te komen tot optimale samenwerking nog best lastig. In het bovenstaande voorbeeld is een eerste stap gezet. Zoals blijkt, zitten ook in deze opzet nog de nodige rafels. Voor de toekomstige gezamenlijke projecten zijn de partijen nu gezamenlijk op zoek hoe de condities verder aan te scherpen. Vooral op duidelijkheid en geaccepteerdheid van rolverwachting lijkt nog de nodige winst te behalen.

