

SBR



RAPPORT

verkenning ketensamen- werking AFNL

BALANCE  RESULT
ORGANISATIE ADVISEURS VOOR DE BOUW

Aansprakelijkheid

SBR en degenen die aan dit product hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van dit rapport. Toch kan niet worden uitgesloten dat de inhoud onjuistheden bevat. De gebruiker van dit product aanvaardt daarvoor het risico. SBR sluit, mede ten behoeve van de auteurs, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die voortvloeit uit het gebruik van informatie uit dit product.

© SBR

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot: SBR, Postbus 1819, 3000 BV Rotterdam.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm, stored in a database or retrieval system, or any other means without written permission from the SBR.

Rotterdam, maart 2010

Colofon

Adviseur

drs. ing. Jan T.H. Straatman

In samenwerking met

ir. Wouter Korenromp

Vormgeving

SBR, Rotterdam

Druk

Scan Laser bv, Zaandam

VERKENNING KETENSAMENWERKING AFNL

**Samenwerking en ketenintegratie Hoofdaannemers en
Gespecialiseerde Aannemers**

RAPPORT

SBR Rotterdam januari 2010

Inhoud

1	Aanleiding	5	5	Wat vinden bedrijven van samenwerking?	19
1.1	Doelstelling	5	5.1	Achtergrond gespecialiseerde aannemers	19
1.2	Leeswijzer	5	5.2	Opvattingen over samenwerking	19
2	Aanpak verkenning	7	5.3	De invloed van de economie	19
2.1	Interviews, werksessies, literatuurbronnen	7	5.4	Cultuur in de bouw	20
3	Samenwerken, wat is dat?	9	5.5	Nieuwbouw versus bestaande bouw	21
3.1	Wat is samenwerken	9	5.6	Positie in de keten	21
3.2	Samenwerking in de bouw	9	5.7	Onderscheidend vermogen	22
3.3	Waarom (beter) samenwerken	9	5.8	Samenvatting opvattingen over samenwerking	22
3.4	Soorten samenwerking	10	6	Aanbevelingen	25
3.4.1	Informele of formele samenwerking	10	6.1	Strategie	25
3.4.2	Projectgebonden of projectoverstijgend samenwerken	10	6.2	Beter samenwerken	25
3.4.3	Horizontale, verticale of diagonale samenwerking	10	6.3	Kennisoverdracht laaghangend fruit van samenwerking	25
3.4.4	Intensiteit van de samenwerking	10	6.4	Kennis delen over nieuwe contractvormen	26
4	Praktijkvoorbeelden van samenwerking	13	6.5	Verbeteren marktpositie begint met een gesprek met de opdrachtgever	26
4.1	Collegiale uit- en inleen	13	6.6	Bedrijven leveren samen totaaloplossingen	27
4.2	ZZP'er of OZP's als Preferred Partner	13	6.7	Tot slot	27
4.3	Samen scherp inschrijven	13	7	Bronnen	29
4.4	Voorkeursleverancier	13	Bijlage 1	Ondernemersorganisaties, aangesloten bij AFNL	31
4.5	Samen inkopen	13	Bijlage 2	Deelnemers interviews en werksessies	33
4.6	Gezamenlijke showroom (Tegel & Sanitair Centrum)	14	Bijlage 3	Briefing interviews en werksessies	35
4.7	Combinatievorming in de civiele markt	14	Bijlage 4	Aanpak en gesprekspunten werksessie	37
4.8	Full Service netwerkorganisatie van ZZP'ers	14			
4.9	Co-makership (BAM-W&R)	15			
4.10	Lean ketenintegratie Woonwaard	15			
4.11	Samen totaaloplossing gevelrenovatie aanbieden	16			
4.12	Regionale samenwerking (E-nu)	16			
4.13	Ketenintegratie (Com+Wonen en Ymere)	17			
4.14	Strategische alliantie (Safire)	17			

1 Aanleiding

De Aannemersfederatie Nederland Bouw & Infra (AFNL) is een landelijke vereniging waarbij momenteel zestien ondernemersorganisaties in bouw en infra zijn aangesloten. Deze vertegenwoordigen lidbedrijven in uiteenlopende beroepsgroepen. AFNL behartigt de belangen van deze ondernemersorganisaties in overkoepelende werkgeversorganisaties, bedrijfstakfondsen, werknemersorganisaties en 'de politiek'. AFNL streeft tevens naar een verbetering van het imago van de hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers. AFNL draagt bij aan een goed ondernemersklimaat en stimuleert de ontwikkeling van opleidings- en scholingsmogelijkheden voor zowel de medewerkers als de ondernemer.

Een belangrijke doelstelling van AFNL is het verbeteren van de marktpositie van kleine en middelgrote aannemersbedrijven richting opdrachtgevers, zoals centrale, provinciale en gemeentelijke overheden, waterschappen en woningcorporaties. Hetzelfde geldt richting grote (hoofd)aannemers en private opdrachtgevers.

Een majeur beleidsterrein van AFNL is het krachtig stimuleren van innovaties in de sector. Daartoe werkt AFNL samen met kennisinstellingen, zoals SBR.

SBR is hét kennisplatform voor de bouw. Ze brengt partijen bij elkaar en helpt hen om hun doelen te bereiken door het creëren, overdragen en implementeren van bouw kennis. SBR verbindt mensen met mensen en organisaties met organisaties om ontwikkelen, bouwen en beheren op een duurzame manier gestalte te geven. Ze doet dat vanuit een onafhankelijke positie en wil daarin toonaangevend zijn.

Tegen deze achtergrond willen AFNL en SBR samenwerken en verkennen op welke manier (keten)samenwerking kan bijdragen aan het verbeteren van de marktpositie van de ondernemers (lidbedrijven). SBR heeft Balance & Result Organisatie Adviseurs voor de bouw gevraagd om hiertoe een plan van aanpak te ontwikkelen.

1.1 Doelstelling

Zoals gezegd kan (keten)samenwerking bijdragen aan procesverbetering en innovatie en het versterken van de marktpositie van de betrokken bedrijven. Dit project heeft tot doel om in kaart te brengen welke kansen de lidbedrijven zien voor (keten)samenwerking en een aanpak te bepalen om (keten)samenwerking bij de lidbedrijven

onder de aandacht te brengen en de toepassing daarvan te stimuleren.

Een nevendoelstelling van dit project is om een basis te leggen voor samenwerking tussen AFNL en SBR op korte en middellange termijn.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de aanpak van deze verkenning. Hoofdstuk 3 geeft bondig en op hoofdlijnen inzicht in de theorie van samenwerking. In hoofdstuk 4 komen 14 praktijkvoorbeelden van samenwerking aan de orde. Hoofdstuk 5 gaat in op de visie van hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers. Tot slot bevat hoofdstuk 6 de aanbevelingen en acties voor het verder stimuleren van samenwerking in de bouwsector.

2 Aanpak verkenning

2.1 Interviews, werksessies, literatuurbronnen

De beroepsgroepen binnen de vijftien ondernemersorganisaties van AFNL zijn divers en heterogeen (zie bijlage). Voor de verschillende soorten lidbedrijven loopt het perspectief van samenwerking uiteen. De aanpak van dit project bestaat daarom uit:

1. het in kaart brengen van een aantal voorbeelden die voor de lidbedrijven aansprekend kunnen zijn;
2. het bepalen van de mate waarin (keten)samenwerking de ondernemers aanspreekt;
3. de knelpunten die zij verwachten bij het invoeren van (keten)samenwerking;
4. het bepalen van acties die nodig zijn om de doelgroep bewust te maken van het perspectief van samenwerking en hen te stimuleren om aan de slag te gaan.

Om te achterhalen hoe gespecialiseerde aannemers de mogelijkheden van samenwerking of ketenintegratie beoordelen, zijn acht ondernemers persoonlijk geïnterviewd.

Door middel van bureauonderzoek (publicaties, internet en het raadplegen van deskundigen) is een aantal aansprekende praktijkvoorbeelden van bestaande vormen van samenwerking in kaart gebracht. Deze praktijkvoorbeelden zijn in drie werksessies aan ondernemers voorgelegd, om te achterhalen welke vormen van samenwerking hen aanspreken. In deze werksessies zijn de inzichten verdiept in de houding van lidbedrijven ten aanzien van ketensamenwerking en de kansen en uitdagingen die zij hiervoor zien.

In Bijlage 2 zijn de personen vermeld die hebben deelgenomen aan de interviews of aan de werksessies.

De informatie uit bureauonderzoek, interviews en werksessies is geanalyseerd aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat verstaan hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers onder (keten)samenwerking?
2. Welke vormen van (keten)samenwerking spreken de ondernemers aan?
3. Hoe beoordelen de ondernemers de kansen en mogelijkheden van (keten)samenwerking voor hun bedrijf?

Aan de hand van deze analyse is een beeld gevormd van het perspectief van (keten)samenwerking voor hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers en van de acties die AFNL en SBR kunnen ondernemen om samenwerking te stimuleren.

Dit perspectief en de voorgestelde acties zijn gepresenteerd tijdens een werksessie met circa 50 ondernemers uit de achterban van AFNL.

3 Samenwerken, wat is dat?

3.1 Wat is samenwerken?

De term “samenwerken” wordt erg veel gebruikt. Toch is het een containerbegrip dat niet voor iedereen dezelfde betekenis heeft. Van Dale groot woordenboek der Nederlandse taal omschrijft het als volgt: 1. met elkaar, met vereende krachten werken, gemeenschappelijk aan eenzelfde taak werken; 2. zich gezamenlijk doen gelden, meewerken (tot of aan iets). Een omschrijving van samenwerken die meer is toegespitst op samenwerken tussen organisaties is het maken van duurzame afspraken tussen autonome organisaties om zo delen van het werk op elkaar af te stemmen [1].

Samenwerken kan betrekking hebben op:

- de samenwerking tussen mensen, bijvoorbeeld teamsamenwerking;
- de samenwerking tussen organisaties, bijvoorbeeld de samenwerking van een hoofdaannemer met een gespecialiseerd aannemer.

In het vervolg doelen we met samenwerking op samenwerking tussen organisaties, tenzij anders aangegeven.

Samenwerking heeft een aantal kenmerken:

- de betrokken organisaties (bedrijven) zijn zelfstandig;
- de samenwerking wordt aangegaan met een bepaald doel;
- de betrokkenen gaan de samenwerking voor langere tijd met elkaar aan, maar de samenwerking is wel eindig;
- de betrokken organisaties investeren in de samenwerking (geld, mensen).

3.2 Samenwerking in de bouw

Samenwerking is onlosmakelijk met de bouw verbonden. Geen enkele partij is in staat om een bouwproject helemaal alleen te ontwikkelen, ontwerpen, realiseren, exploiteren en te slopen. Het zou daarom voor de hand liggen dat de partijen in de bouwsector ook goed samenwerken. Maar dat is niet vanzelfsprekend. Prijsconcurrentie leidt tot kleine marges, tegen elkaar uitspelen van leveranciers en het afwentelen van risico's. Fragmentatie en tijdsdruk zorgen voor te weinig voorbereiding en afstemming en te veel fouten. Gevoegd bij de eenmalige,

projectgebonden samenwerking is dit niet bevorderlijk voor het onderlinge vertrouwen.

“Samenwerken begint bij een wederzijds vertrouwen tussen partijen. Dat staat als een paal boven water! De betrokken mensen moeten op het persoonlijke vlak met elkaar kunnen opschieten, anders wordt het nooit wat.”
Thijs de Nijs, algemeen directeur Bouwbedrijf M.J. de Nijs & Zonen b.v. [11]

In de huidige bouwpraktijk laten partijen die samenwerken aan een bouwproject zich doorgaans leiden door eigenbelang op korte termijn. Ze nemen op de koop toe dat er onderling irritaties ontstaan, dat de faalkosten hoog zijn en dat de klant niet krijgt waar hij op gerekend had.

3.3 Waarom (beter) samenwerken?

Samenwerken is geen doel, maar een middel om bepaalde doelstellingen te bereiken die je in je eentje niet voor elkaar krijgt. De volgende motieven kunnen redenen zijn voor meer samenwerking [9]:

- Verhogen van opbrengsten en verbeteren van de continuïteit. Bijvoorbeeld door nieuwe markten te betreden, het afzetgebied te vergroten, of door bestaande klanten nieuwe producten te leveren. Of de marktpositie van afzonderlijke partijen vergroten door bundeling (“samen sterk”).
- Verlagen van kosten. Bijvoorbeeld door processen beter op elkaar af te stemmen en efficiënter te maken of door het verlagen van directe of indirecte kosten.
- Verwerven en delen van kennis, bijvoorbeeld om nieuwe producten te kunnen ontwikkelen.
- Het delen van mensen en middelen, bijvoorbeeld voor het opvangen van capaciteitpieken en -dalen.
- Gezamenlijke belangenbehartiging, gezamenlijk standaarden ontwikkelen.
- Verhogen van het werkplezier en de motivatie van het projectteam.

Samenwerken klinkt velen als muziek in de oren. Het heeft iets positiefs. Men verbindt samenwerken dan aan een leuke werksfeer en een goede verstandhouding, elkaar iets gunnen, win-win en voor elkaar in de bres springen. Daar is niets mis mee, maar samenwerken is geen Haarlemmerolie. We moeten ons realiseren dat bedrijfseconomische overwegingen bepalend zijn en dat de onderlinge verhoudingen altijd competitief zijn. In hoeverre bedrijven

met elkaar willen samenwerken is dus een zakelijke afweging.

Samenwerken kent ook nadelen. Een samenwerkingsverband creëert een zekere mate van onderlinge afhankelijkheid. Het kan een barrière zijn om met nog meer andere partijen samen te werken. In een samenwerkingsverband delen de partijen kennis, maar ook relaties. Er is een risico dat het vertrouwen wordt geschaad en dat kennis of kennisen weglekken. Vertrouwen is dus een belangrijke succesfactor voor samenwerken [3, 9].

3.4 Soorten samenwerking

3.4.1 Informele of formele samenwerking

Veel samenwerkingsverbanden zijn informeel en op basis van vertrouwen. De afspraken zijn niet in schriftelijke overeenkomsten of contracten vastgelegd. Voor met name samenwerkingsverbanden waarmee voor de partners grote belangen of risico's zijn gemoeid, worden de uitgangspunten, doelen en randvoorwaarden officieel vastgelegd in bijvoorbeeld een schriftelijke overeenkomst [9].

3.4.2 Projectgebonden of projectoverstijgend samenwerken

Verreweg de meeste samenwerkingsverbanden in de bouwsector bestaan uit *projectgebonden samenwerking* [4, 5, 13]. Deze samenwerking komt via een aanbestedingsproces tot stand en is projectgebonden; de partijen –opdrachtgever, architect, adviseur, bouwer, gespecialiseerde aannemer– gaan de samenwerking aan voor de duur van één bouwproject. Een bekend voorbeeld is combinatievorming, waarbij een aantal partijen gezamenlijk inschrijft op een project omdat de omvang of de risico's te groot zijn voor de afzonderlijke partijen. Indien partijen met elkaar de samenwerking aangaan voor een langere termijn en meerdere bouwprojecten, dan is er sprake van *projectoverstijgende samenwerking*.

3.4.3 Horizontale, verticale of diagonale samenwerking

Bij *horizontale samenwerking* werken min of meer gelijkwaardige partijen samen uit dezelfde branche

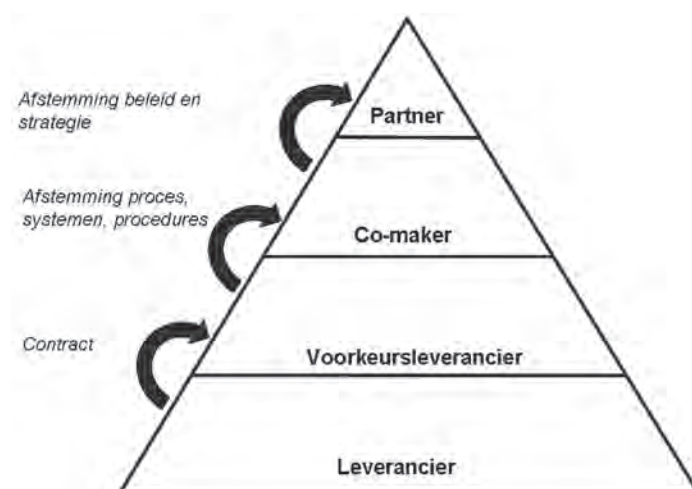
met hetzelfde takenpakket. Vaak zijn het concurrenten. Bijvoorbeeld rietdekkers die gezamenlijk riet inkopen en opslaan tot het moment van verwerking, tegelbedrijven die tegelzetters met elkaar uitwisselen om pieken en dalen in de bezetting op te vangen.

Bij *verticale samenwerking* werken partners samen die elkaar opvolgen in de bouwprocesketen (van grondstofwinning tot klant). De partners werken in dezelfde bedrijfskolom. Tussen de partners bestaat een relatie opdrachtgever - opdrachtnemer [8, 9]. Bijvoorbeeld een fabrikant van dakpannen werkt samen met een dakdekkerbedrijf om de klant een totaalproduct te leveren, een hoofdaannemer schakelt gespecialiseerde aannemers in om samen een woning te bouwen.

Bij *diagonale samenwerking* werken partners samen, die uit verschillende branches of bedrijfskolommen komen. Bijvoorbeeld een leverancier van koffie met een fabrikant van huishoudelijke apparaten.

3.4.4 Intensiteit van de samenwerking

Bij samenwerking kan de intensiteit van samenwerking variëren van heel intensief en voor een lange periode (strategisch) tot een eenmalige inkoopafpraak van een aannemer en een leverancier (operationeel). De figuur geeft de toenemende intensiteit van samenwerking schematisch weer; van traditionele (projectgebonden) samenwerking (leverancier) tot (projectoverstijgend) alliantiepartner.



Co-makership is de samenwerking tussen een zelfstandige uitbesteder en een zelfstandige leverancier, op basis van wederzijds vertrouwen [9]. *Co-makership* gaat verder dan de leveranciersrelatie en de positie van voorkeursleverancier. De uitbesteder gaat met één of een beperkt aantal leveranciers de samenwerking aan voor langere termijn. De uitbesteder profiteert van de specialisatie van de leverancier en de leverancier profiteert van de voorkeurspositie die hij bij de uitbesteder inneemt. Daarmee is de leverancier verzekerd van continuïteit.

Strategisch partnership of alliantie gaat verder dan *co-makership*. Het is een projectoverstijgend samenwerkingsverband, met als doel gezamenlijk producten en diensten op de markt te brengen. De betrokken organisaties delen hierbij opbrengsten en risico's [7].

4 Praktijkvoorbeelden van samenwerking

In interviews, groepsdiscussies en literatuur is een aantal inspirerende voorbeelden gevonden die in deze paragraaf bondig zijn verwoord. Het is een greep uit de verschillende vormen, van eenvoudige operationele samenwerking tot strategische allianties.

4.1 Collegiale uit- en inleen

De bouwsector is een projectenwereld, waardoor er pieken en dalen zijn in de benodigde capaciteit. In verschillende branches is het daarom gebruik om personeel aan concurrerende bedrijven uit te lenen of van deze bedrijven medewerkers in te lenen. Voor beide partijen is dit voordelig. Het bedrijf dat inleent kan beschikken over de benodigde capaciteit, het bedrijf met onderbezetting voorkomt leegloop zonder inkomsten.

4.2 ZZP'er of OZP's als Preferred Partner

De laatste jaren zijn veel vaklui als zelfstandige aan de slag gegaan. In de infra zijn bijvoorbeeld veel machinisten voor zichzelf begonnen. Ze laten zich inhuren, waarbij ze over hun eigen machine beschikken. Voor de aannemers heeft dit als voordeel dat de inzet van ZZP'ers en OZP'ers flexibel is. Het blijkt ook dat deze vaklui verantwoordelijk omgaan met hun gereedschap en machines.

Tegelzetterbedrijf Keijsper-Reus heeft tegelzetterdienst, maar werkt ook met een aantal ZZP'ers. Deze werken in duo's. Keijsper-Reus heeft een vaste relatie met een aantal van deze tegelzetterduo's. Afhankelijk van de benodigde menskracht worden deze duo's ingezet. Door de vaste relatie weet Keijsper-Reus daarom welke kwaliteit het mag verwachten en de tegelzetterduo's kunnen rekenen op een bepaalde mate van continuïteit.

4.3 Samen scherp inschrijven

Een klein bouwbedrijf werkt in bouwprojecten het liefst samen met vaste partijen. Door de herhaling weten ze precies wat ze aan elkaar hebben. Het bouwbedrijf werkt meestal samen met een vaste loodgieter en elektricien. In het offertestadium zitten de partners om tafel om een scherpe aanbieding te maken. Als alle partijen in dit

stadium bereid zijn om te bewegen, dan is de kans groot dat het werk aan hen gegund wordt.

De loodgieter vindt dat nog moeilijk en stelt zich star op. Daardoor ontstaat het risico dat alle partijen achter het net vissen. Het bouwbedrijf houdt daarom alternatieven achter de hand.

Een klein bouwbedrijf heeft een eigen timmerwerkplaats. Normaal gesproken doet het zelf het machinale timmerwerk, zoals het maken van kozijnen. Het bouwbedrijf werd gevraagd om voor een renovatiewerk 300 kozijnen te vervangen tegen een vooraf vastgestelde prijs. Aanvankelijk wilde het bouwbedrijf dit verzoek afwijzen omdat uit de eerste calculatie bleek dat de kosten voor de timmerwerkplaats, het plaatsen van het kozijn, het beglazen en schilderen veel hoger waren dan de vastgestelde prijs.

Het bouwbedrijf vond de oplossing in samenwerking met een bedrijf in de regio. Dit was in staat om compleet geschilderde en beglaasde ramen te leveren. De kostprijs van deze ramen was laag omdat dit bedrijf de ramen in een gestroomlijnd industrieel proces kon produceren en zijn grondstoffen grootschalig kon inkopen. Voor het bouwbedrijf bleef er voldoende financiële ruimte over om het kant en klare raam te plaatsen.

4.4 Voorkeursleverancier

Aannemersbedrijf Gebr. Blomberg heeft een vaste leverancier voor hang- en sluitwerk, schroeven e.d. Deze leverancier heeft zijn leveringen goed georganiseerd en als er onverwacht problemen zijn, dan doet hij er alles aan om de bestelling toch op tijd af te wikkelen. Blomberg accepteert dat de vaste leverancier misschien een aantal procenten duurder is, omdat de leveringszekerheid hem dat waard is.

4.5 Samen inkopen

In het noorden van het land koopt een aantal bouwbedrijven samen hun bouwmaterialen in om inkoopvoordeel te behalen. Door de inkoop gezamenlijk te doen, nemen de bedrijven in totaliteit een groter volume af en kunnen daardoor tegen lagere prijzen inkopen of een betere kwaliteit of service bedingen. Het ene bedrijf koopt hout

in en maakt afspraken met de leverancier, het andere metselsteen, etcetera.

De betrokken bedrijven zijn niet verplicht om hun materialen van de voorkeursleveranciers te betrekken, maar dat ligt wel voor de hand. De aangesloten bouwbedrijven bewaken gezamenlijk de totale samenstelling van de "inkoopcombinatie" en de toetreding. Bedrijven kunnen toetreden of aangesloten blijven als ze toegevoegde waarde hebben voor het samenwerkingsverband.

Rietdekkerbedrijf H.J. Straver koopt met een aantal andere rietdekkers gezamenlijk in. Elk van de bedrijven regelt de inkoop van een bepaalde productgroep, zoals riet en draad. Ze hebben ook een gezamenlijke opslag van riet. Daardoor kunnen ze een gunstig moment voor de inkoop afwachten, zowel voor de prijs, als voor de kwaliteit van het riet.

4.6 Gezamenlijke showroom (Tegel & Sanitair Centrum)

Het Tegel & Sanitair Centrum (Alkmaar) is een showroom van 30 installateurs, tegelzetterbedrijven en sanitairleveranciers. De betrokken bedrijven zijn allemaal zelfstandig. Door samen te werken in het Tegel & Sanitair Centrum hoeven ze zelf geen kostbare showroom in te richten en te exploiteren. De verschillende bedrijven dragen elk hun deel van de exploitatiekosten. Dat is een bescheiden bedrag.

Tegelzetterbedrijf Keijsper-Reus participeert in het Tegel & Sanitair Centrum. Particuliere klanten van Keijsper-Reus kunnen in de showroom hun tegels bekijken en bij de verkoopadviseurs van het Tegel & Sanitair Centrum informatie inwinnen. Als zij hun tegels hebben uitgekozen, offreert Keijsper-Reus aan de klant en levert het tegelwerk.

Particulieren kunnen ook rechtstreeks de showroom binnenstappen en bestellingen plaatsen. Het Tegel & Sanitair Centrum zoekt dan een bedrijf dat bereid is om te leveren.

4.7 Combinatievorming in de civiele markt

De overheden bundelen steeds vaker relatief kleine civiele projecten tot een groot integraal bouwproject.

Bovendien laten de overheden ook de ontwerpverantwoordelijkheid aan de markt over, in zogenaamde Design & Construct contracten. MKB-bedrijven komen wel in aanmerking voor de kleine projecten. Maar door strenge selectie-eisen voor de gebundelde projecten met geïntegreerde contracten vallen zij soms buiten de boot. Ze zien deze projecten dan overgaan naar grote bouwbedrijven die wel beschikken over de benodigde kennis van geïntegreerde contracten en in staat zijn om de grotere risico's te dragen.

In Drenthe hebben enkele MKB-infrabedrijven hun krachten gebundeld om in staat te zijn om een bouwproject gezamenlijk te verwerven en uit te voeren (projectgebonden). Zij hebben zich verenigd om als samenwerkingsverband te voldoen aan de selectiecriteria, de benodigde kennis en ervaring bij elkaar te brengen en om in staat te zijn om de risico's gezamenlijk te dragen.

De samenwerking bestaat uit enkele uitvoerende bedrijven, zoals een wegebouwer, een betonaannemer, een grondwerker en een installatiebedrijf, en een groot ingenieursbureau. Het ingenieursbureau beschikt over de benodigde kennis en ervaring met complexe, geïntegreerde contracten. Het ingenieursbureau zal tijdens het aanbiedingsproces het ontwerp uitwerken en de coördinatie voor haar rekening nemen. De betrokken infrabedrijven verwerven hierdoor kennis en ervaring van D&C-projecten door 'learning by doing'.

Deze samenwerkingsvorm kan alleen succesvol zijn indien iedere partij risicodragend in het project deelneemt. De partijen hebben zich aan elkaar gecommitteerd om het totale project te realiseren. Ze moeten enige afstand nemen van hun individuele belang en zich primair richten op het gezamenlijke projectbelang.

In de infrabouw komt combinatievorming veelvuldig voor. Meestal is dat een horizontale samenwerking, waarbij een aantal infrabedrijven gezamenlijk inschrijft op een aanbesteding.

4.8 Full Service netwerkorganisatie van ZZP'ers

In de markt van kleine verbouwingen werken steeds meer zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers). Er is een aantal samenwerkingsverbanden van kleinere specialistische vaklui die samenwerken om een totaalproduct aan te kunnen bieden. Voorbeelden zijn De Ambacht en VLOK.

Klanten die ZZP'ers inschakelen moeten doorgaans de werkzaamheden van een aantal zelfstandige vaklui afstemmen en coördineren. Denk aan tegels zetten, leidingen leggen, stuc-, metsel-, schilder- en timmerwerk. Veel klanten zitten niet op die rompslomp te wachten. De Ambacht is een samenwerkingsverband van acht Twentse ZZP'ers die de klant willen ontzorgen. Particulieren en bedrijven met een klus kunnen zich bij één van de aangesloten vaklui melden, waarna wordt uitgezocht wie tijd en interesse heeft om het werk aan te nemen. Vervolgens krijgt de opdrachtgever van elke ZZP'er een eigen offerte. Een opdrachtgever die De Ambacht inschakelt kan er van op aan dat hij met vaklieden van doen heeft, die er onderling voor zorgen dat een klus goed en binnen de afgesproken tijd wordt gedaan.

De Ambacht is een projectgebonden, verticaal samenwerkingsverband tussen zelfstandige vaklieden die samen werk aannemen. De Ambacht telt nu acht deelnemende ZZP'ers, maar dat aantal zal groeien. Elke aangesloten ZZP'er blijft zelfstandig ondernemer, regelt al zijn zaken zelf en schrijft ook zelf zijn offertes en rekeningen uit. Het enige wat De Ambacht doet, is het aannemen en uitzetten van werk.

De Ambacht is geen organisatie met een rechtsvorm, maar een netwerkorganisatie. De deelnemers hebben wel afgesproken hoe ze onderling samenwerken, hoe ze eventuele gezamenlijke uitgaven voor reclame verdelen en hoe ze beslissen of nieuwe vaklieden kunnen toetreden tot het verbond.

De reden voor de vaklui om samen te werken is het vergroten van het aantal klanten en soorten klussen. Als individuele vaklui zijn de ZZP'ers bijvoorbeeld minder interessant als extra handen voor grotere aannemers, dan als groep.

4.9 Co-makership (BAM-W&R)

De kern van de W&R-formule (Waarde & Riant) is een geoptimaliseerde procesgang op basis van een referentiewoning waarbij BAM werkt met co-makers. BAM-W&R is de hoofdaannemer (en procesmanager) en bepaalt met welke co-makers zij wil werken. Per discipline, zoals architecten, installateurs, gespecialiseerde aannemers en adviseurs heeft zij meerdere co-makers.

Elke co-maker werkt volgens de richtlijnen die BAM heeft opgesteld voor de uitvoering van de werkzaamheden. Deze kenmerken zich door een geüniformeerde procesvoering, het repeterende karakter en standaardisatie. Het bouwproces is opgedeeld in deelprocessen. Voor ieder deelproces is omschreven:

- hoe moet de verantwoordelijke partij het bouwwerk aantreffen voordat hij met zijn werkzaamheden begint;
- welke activiteiten dienen bij dat deelproces uitgevoerd te worden;
- hoe moet hij het bouwwerk achterlaten als hij klaar is met zijn activiteit.

De samenwerking is een vorm van co-makership. Kenmerkend is de intensieve communicatie, niet alleen tussen de co-maker en de opdrachtgever, maar ook tussen co-makers onderling. BAM en co-makers spreken op basis van wederzijdse inspanningsverplichtingen de werkwijzen en procedures af. BAM verwacht van de co-makers dat ze zich actief inspannen om het proces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Vernieuwingen in het proces komen tot stand door gebruik te maken van de expertise van de co-makers.

4.10 Lean ketenintegratie Woonwaard

Het is woningcorporatie Woonwaard een doorn in het oog dat er veel tijd en energie gaat zitten in het aanbesteden en begeleiden van onderhoud- en renovatieprojecten. Bij de divisie manager Vastgoedbeheer ontstond de gedachte dat er veel winst geboekt kon worden als opdrachtgever en opdrachtnemers anders met elkaar om zouden gaan en als de opdrachtgever meer zou overlaten aan de markt. De opdrachtnemers zouden daardoor onderling beter en slimmer kunnen samenwerken.

Woonwaard verdeelt in overleg met geselecteerde hoofdaannemers de jaarproductie onderhouds- en renovatiewerkzaamheden. De aannemers kunnen aangeven voor welke onderhouds- en renovatiewerkzaamheden zij in aanmerking willen komen. In een open onderhandelingsproces verdelen ze het werk.

Woonwaard - Succesfactoren

(uit de evaluatie van proefprojecten) [11]:

- Stel de projectdefinitie gezamenlijk op, leg precies vast wat het werk omvat, welke randvoorwaarden er gelden (budget, tijdplan, omgaan met wijzigingen), hoe de rolverdeling is en hoe de taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn.
- Bereid alle werkzaamheden volledig en gedegen voor, zodat precies bekend is wat er moet worden uitgevoerd. Leg dit vast in een draaiboek.
- Stel de werkplanning gezamenlijk op en betrek daarbij opdrachtgever, hoofdaannemer en alle gespecialiseerde aannemers.
- Stem gedegen af met externe factoren die van invloed kunnen zijn op het uitvoeringsproces, zoals bewoners (renovatie, onderhoud in bewoonde woningen).
- Zorg voor gelijkwaardige verhoudingen tussen alle partijen en met inbreng van elke partij. Doe wat je afsprekt (en spreek elkaar er op aan als dat niet gebeurt).

Uit de eerste 40 bouwbedrijven zijn door Woonwaard 6 hoofdaannemers geselecteerd op basis van hun prestaties en bereidheid om open en transparant samen te werken. De aannemers moeten ook bereid zijn om met vastgestelde prijslijsten te werken. Kwaliteit is belangrijk; presteert een aannemer minder dan verwacht, dan kan hij zijn voorkeurspositie verliezen. Doelstelling is om een complete woning binnen 10 dagen volledig te renoveren, zonder faalkosten en met nauwelijks opleverpunten.

De samenwerking van Woonwaard met hoofdaannemers heeft ook gevolgen voor de samenwerking van de hoofdaannemers met de specialistische aannemers. De gevraagde kwaliteit kan namelijk alleen geleverd worden als hoofdaannemer en specialistische aannemers in een geolied proces samenwerken. Dit betekent dat alle partijen samen zorgen voor een grondige voorbereiding van alle werkzaamheden. Elke partij moet precies weten welke werkzaamheden hij moet verrichten en wie daarvoor verantwoordelijk is. Voor de uitvoering maken ze gezamenlijk een draaiboek en werkplanning en stemmen deze onderling af. Tijdens de uitvoering geldt het motto: "iedereen doet wat hij heeft afgesproken". Wie zich daar niet aan houdt, moet zelf op de blaren zitten.

Zowel hoofdaannemers als gespecialiseerde aannemers behouden hun voorkeurspositie als ze laten zien dat ze de verwachtingen waarmaken.

4.11 Samen totaaloplossing gevelrenovatie aanbieden

Een woningcorporatie besteedt bij renovatieprojecten normaal gesproken het na-isoleren en voegherstelwerk apart uit. Een voegersbedrijf dat regelmatig voor deze corporatie werkt, komt op het idee om de corporatie voor te stellen om gevelherstelwerk (na-isolatie en voegherstelwerk) als een totaalproduct aan te bieden.

Het voegersbedrijf vond de corporatie bereid om deze aanpak in een gevelrenovatieproject van 74 woningen te beproeven. De corporatie wordt namelijk ontzorgd omdat het voegersbedrijf de coördinatie van de werkzaamheden overneemt. Het voegersbedrijf levert de klant meer toegevoegde waarde en versterkt daarmee zijn marktpositie. Met de positieve reactie van de corporatie in de hand heeft het voegersbedrijf een na-isolatiebedrijf geselecteerd als partner.

In eerste instantie is de samenwerking van het voegersbedrijf en het na-isolatiebedrijf projectgebonden. Als het proefproject succesvol is, dan is dit een basis om deze totaaloplossing gezamenlijk in de markt te zetten, waarbij de betrokken bedrijven een projectoverstijgende samenwerking aangaan.

4.12 Regionale samenwerking (E-nu)

E.nu is een landelijke keten van regionaal samenwerkende bedrijven die zich volledig richten op (maatwerk)advies voor energiebesparing (isolatie, verwarming, ventilatie, verlichting). In E.nu bundelen zelfstandige adviseurs, installateurs, bouwbedrijven, glaszetters en isolatiebedrijven hun kennis en vaardigheden. Zodoende kunnen ze de klant een totaalproduct leveren.

De regionale samenwerking wordt gestimuleerd en ondersteund door de landelijk opererende E.nu-organisatie (Uneto-VNI). De landelijke organisatie helpt regionale bedrijven om een samenwerkingsverband te vormen. Ze zorgt ook voor het ontwikkelen van concepten en het vermarkten ervan.

Een vergelijkbare aanpak volgt het initiatief “Goed duurzaam bouwen”. Dit is een vereniging van 15 bedrijven die in samenwerking totaaloplossingen bieden voor duurzame energiesystemen. De bedrijven beschikken gezamenlijk over de benodigde kennis en productiecapaciteit voor het uitvoeren en exploiteren van deze systemen.

4.13 Ketenintegratie (Com•Wonen en Ymere)

Com•Wonen en Dura Vermeer werken aan een vergaande vorm van samenwerking. Com•Wonen was gewend om bouwbedrijven te vragen om in te schrijven voor afzonderlijke bouw- en renovatieprojecten, op basis van de laagste prijs. Met ketenintegratie wil de corporatie daar verandering in brengen door:

- bouw- en renovatieprojecten te groeperen;
- gebruik te maken van een klein aantal geselecteerde partijen;
- langdurige samenwerkingsovereenkomsten aan te gaan voor meerdere bouw- of renovatieprojecten.

Om dit mogelijk te maken zijn structureel nieuwe samenwerkingsvormen nodig. De ketenpartijen zetten zich gezamenlijk in om te verbeteren, op basis van strategische samenwerking. Deze samenwerking is projectoverstijgend en duurzaam. Dit betekent samenwerking die gericht is op continuïteit. Afzonderlijke deelprocessen van de partijen worden vergaand geïntegreerd of gekoppeld. Transparantie en wederzijds vertrouwen zijn belangrijke randvoorwaarden.

De winst van de samenwerking zal liggen in een betere prijs/kwaliteitverhouding, kortere doorlooptijden, tevreden klanten en tevreden medewerkers. Dit kan worden bereikt door gezamenlijke inkoop, ontwerp en planning. Com•Wonen is begonnen met een keten van de opdrachtgever en de aannemer. Later zullen hier de architect, de constructeur, leveranciers en gespecialiseerde aannemers aan toegevoegd worden. Recent heeft woningcorporatie Ymere een vergelijkbaar initiatief genomen met bouwbedrijven Era Contour, Dura Vermeer en Trebbe. Ymere wil in de toekomst een derde van haar jaarlijkse bouwproductie in co-makership realiseren.

4.14 Strategische alliantie (Safire)

Safire is een strategische alliantie van ABN-AMRO, Burgers Ergon, GTI, ISS Facility Services en Strukton. Het consortium is verantwoordelijk voor ontwerp, renovatie, financiering en herinrichting van het ministerie van financiën, inclusief het beheer en onderhoud van het gebouw voor een periode van 25 jaar (PPS, DBFMO)¹. De partijen delen gezamenlijk winst dan wel verlies. De strategische alliantie is door de partners ondergebracht in een aparte besloten vennootschap Safire b.v.

De samenwerking heeft een looptijd van 25 jaar en omvat het ontwerp, de uitvoering, de financiering en de exploitatie (bouwkundig- en installatietechnisch onderhoud, catering, schoonmaak, beveiliging, bedrijfsfitness en groenvoorziening).

¹ PPS = Publiek Private Samenwerking

DBFMO = Design, Build, Finance, Maintain & Operate.

5 Wat vinden bedrijven van samenwerking?

Door middel van persoonlijke interviews en werksessies is met 30 personen gesproken over de verwachtingen met betrekking tot samenwerking. De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de meningen en inzichten die tijdens deze gesprekken aan de orde zijn gekomen.

5.1 Achtergrond gespecialiseerde aannemers

De achterban van AFNL bestaat uit 16 brancheorganisaties (Bijlage 1). De aangesloten bedrijven behoren tot het midden- en kleinbedrijf. De aard en omvang van deze bedrijven is zeer divers. Zonder compleet te willen zijn, volgen hieronder enkele kenmerken:

- De kleinste bedrijven zijn familiebedrijven met enkele medewerkers in dienst.
- De grootste bedrijven hebben een omzet van circa 100 miljoen euro.
- Het aandeel kleine bedrijven is erg groot.
- De meeste bedrijven worden geleid door een directeur-grootaandeelhouder (DGA).
- De meeste bedrijven worden gekenmerkt door doeners, door vaklui (specialisten in een specifiek bouwvak).
- Het aantal kaderfunctionarissen is in de meeste bedrijven klein. De inzet van mensen is –zeker in de kleine bedrijven– vrijwel volledig gericht op de directe productie.
- Sommige bedrijven werken in opdracht van overheden (bijvoorbeeld in de infra), veel bedrijven werken in opdracht van hoofdaannemers. Een deel werkt direct in opdracht van professionele opdrachtgevers (bijvoorbeeld woningcorporaties) of van particulieren (bijvoorbeeld aannemers, rietdekkers).

De diversiteit van de bedrijven heeft ook zijn weerslag op de verwachtingen met betrekking tot samenwerking. De wensen en ambities lopen uiteen van “gewoon verbeteren van de dagelijkse samenwerking en communicatie met de hoofdaannemer” tot het clusteren van vakspecialisten die gezamenlijk totaaloplossingen aanbieden of het realiseren van een duurzame relatie met opdrachtgevers.

5.2 Opvattingen over samenwerking

De term “samenwerking” klinkt de meeste gespecialiseerde aannemers als muziek in de oren. Ze stellen zich daarbij zaken voor als samen voor het resultaat gaan, respect hebben voor elkaar, voor elkaar in de bres springen, elkaar wat gunnen en harmonie. Kortom, met een aantal partijen samen een bouwwerk maken met kwaliteit en een redelijke prijs voor de klant, in een onderlinge sfeer van respect en vertrouwen, in een efficiënt georganiseerd proces, waarbij onder de streep voor iedere partij voldoende marge over blijft. Dit wensbeeld spreekt de (gespecialiseerde) aannemers aan. Op de achtergrond speelt daarbij ook de gedachte dat een betere samenwerking de scherpe kanten kan wegnemen van de heftige competitie in de marktarena.

Dit wensbeeld krijgt een bijna mythische status. Daarom is het noodzakelijk om dit te nuanceren. Samenwerking die verder gaat dan met een aantal partijen aan een klus werken, is buitengewoon moeilijk en het is hard werken! Het vergt bijvoorbeeld een strak georganiseerd intern proces. Hetzelfde geldt voor de afstemming van de externe processen, tussen de verschillende organisaties. Naarmate de samenwerking verder gaat, is het nodig om de eigen processen meer aan te passen aan die van de partners (en omgekeerd). Ook het opbouwen van vertrouwen en een samenwerkingscultuur kost tijd. Samenwerking wordt alleen beter of komt op een hoger niveau als alle betrokken partijen bereid zijn om hierin te investeren. Daar komt bij dat samenwerking alleen duurzaam zal zijn als alle partijen commercieel scherp blijven. Kortom, wel of niet samenwerken (op een hoog niveau) is een strategische keuze die een ondernemer bewust moet maken. Anders wordt het geen succes.

“Je kunt pas samenwerken als je het eigen huis op orde hebt. De professionaliteit van de partijen die samenwerken, moet onbetwist zijn”.

5.3 De invloed van de economie

Verschillende hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers geven aan dat de verhoudingen met hun opdrachtgevers (vaak grote hoofdaannemers, maar ook woningcorporaties en overheden) de laatste tijd harder en competitiever geworden zijn. De opdrachtgevers werken minder een-op-een, vragen bij veel meer partijen offertes aan en stellen zich veel harder op bij de prijsonderhandelingen. Dit schept volgens de aannemers geen gunstige condities voor het verbeteren van de samenwerking omdat de verhoudingen op scherp staan. Het budget biedt geheel geen rek om onvoorziene zaken en tegenslagen op te vangen. Een enkele aannemer is van mening dat samenwerking pas kans maakt bij economische voorspoed.

“In crisistijd is het nog meer dan anders “eerst wij en dan de rest”. Dat zet (ook goede) samenwerkingsrelaties onder druk. Niet alleen tussen hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers, maar ook tussen gespecialiseerde aannemers en bijvoorbeeld vaste ZZP-partners. Je gunt de ander wel een redelijke prijs of een deel van het werk, maar als je zelf bezig bent met overleven ligt daar je drive.”

“Vroeger waren de prijzen wat beter. Er was meer vakmanschap en meer respect voor elkaar, waardoor knelpunten in de praktijk direct konden worden opgelost. Omdat de rek er nu volledig uit is en vakmanschap vaak ontbreekt, leiden kleine onvolkomenheden direct tot claims, faalkosten en allerlei procedures en gedoe.”

“Zelfs in onze eigen branche gunt men elkaar het licht in de ogen niet.”

5.4 Cultuur in de bouw

Het is opmerkelijk dat in vrijwel elk gesprek (interview, werksessie) als eerste punt de verhouding met grote hoofdaannemers aan de orde komt. Er komt een beeld naar voren dat de verhoudingen tussen hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers in het algemeen slecht tot zeer slecht zijn. Over deze verhoudingen –die wellicht getekend worden door de effecten van de economische crisis– komt het volgende naar voren:

- Veel gespecialiseerde aannemers werken in opdracht van hoofdaannemers, in een ondergeschikte, eenzijdig afhankelijke positie. Gespecialiseerde aannemers hebben het gevoel dat hun opdrachtgevers daar misbruik van maken.
- Aannemers worden vrijwel uitsluitend geselecteerd op laagste prijs. Voordat het werk wordt gegund aan het bedrijf met de meeste werkhonger en de laagste prijs, moet er nogmaals onderhandeld worden of het nog goedkoper kan. De (gespecialiseerde) aannemers hebben het gevoel dat ze tot op het bot worden uitgekleeft.
- De hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers hebben overwegend het gevoel dat kwaliteit, leveringszekerheid en proceskwaliteit in het inkoopproces nauwelijks meetellen.
- In het algemeen is er weinig onderling respect in de sector. Eenzijdig opleggen en afdwingen van eisen, opportunisme, ieder voor zich en gebrek aan waardering van het werk van een ander, bepalen in hoge mate de sfeer. Elkaar iets gunnen en samen de klus klaren zijn volgens de (gespecialiseerde) aannemers zelden aan de orde.

Hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers voelen zich vaak gemangeld (“voor jou tien anderen”) en vinden het al een hele winst als de samenwerking tussen hoofdaannemers en specialisten verbetert door beter met elkaar te communiceren. Bijvoorbeeld wederzijds verwachtingen uitspreken, de operationele zaken van het werk en de planning gezamenlijk doorspreken, vroegtijdig informeren over wijzigingen of uitvoeringsproblemen.

“Prijskopen in een slechte markt zet vaste relaties onder druk. Er is altijd wel iemand die zo'n honger heeft naar werk, dat hij het project met verlies wil aannemen. Vervolgens is het voor de “winnaar” de sport om elke gelegenheid aan te grijpen om meerwerk te claimen.”

Leidende principes Bouwend Nederland – Kernwaarden [12]

Uitgangspunt voor de bouwbedrijven is dat de economische principes in de bedrijfsvoering worden verbonden met kernwaarden als maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit, transparantie en duurzaamheid. Zij verwachten in hun rol als opdrachtnemer van publieke en private opdrachtgevers dat zij maatschappelijk verantwoord met het bedrijfsleven omgaan en voldoende ruimte bieden voor duurzaamheid en innovatie.

In hun rol als opdrachtgevend bouwbedrijf willen de ondernemingen met hun opdrachtnemers omgaan, zoals zij ook zelf graag behandeld willen worden door hun opdrachtgevers. Van de opdrachtnemers en partners verlangen de opdrachtgevend bouwbedrijven dat zij zich ook professioneel, integer, transparant en maatschappelijk verantwoord gedragen. Als er wordt samengewerkt op basis van prijs en kwaliteit en als er ruimte is voor innovatie ligt duurzame samenwerking en een optimaal resultaat in het verschiep, zo is de verwachting.

Er zijn echter lichtpuntjes. De gesprekspartners die betrokken zijn bij ketensamenwerkingsprojecten (Woonwaard, Com•Wonen) zijn positiever. In deze projecten werken gespecialiseerde aannemers in opdracht van de hoofdaannemers, maar ze worden als gelijkwaardige partner betrokken in het proces. Gelijkwaardig is overigens niet hetzelfde als gelijk; de hoofdaannemer is wel degelijk de bovenliggende partij, maar het vakmanschap, de positie en de belangen van de gespecialiseerde aannemers worden gewaardeerd, gerespecteerd en betrokken in het proces.

Een voorwaarde voor samenwerking is openheid en transparantie. Dat geldt voor de gespecialiseerde aannemers onderling, maar ook in relatie tot hoofdaannemers en opdrachtgevers. Bedrijven hebben daar volgens de gesprekspartners veel moeite mee. Ze vertrouwen er niet zonder meer op dat informatie niet wordt misbruikt, bijvoorbeeld om ze nog verder uit te knijpen of om er zelf met de opdracht vandoor te gaan.

Vertrouwen begint met elkaar kennen en elkaar begrijpen. Partijen kennen elkaar onvoldoende (wat drijft mijn zakenpartners, wat vinden ze belangrijk, wat zijn hun belangen). Sommige hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers vinden dat ze –los van specifieke bouwprojecten– meer met hun zakenpartners en collegabedrijven in gesprek zouden moeten gaan om elkaar beter te leren kennen en vertrouwen op te bouwen. Bijvoorbeeld ronde tafels als ontmoetingsplek.

5.5 Nieuwbouw versus bestaande bouw

Er zijn grote verschillen in werkwijze en cultuur tussen nieuwbouw en bestaande bouw. De nieuwbouw wordt door de gespecialiseerde aannemers afgeschilderd als een harde, competitieve wereld waarin alleen de prijs telt, op capaciteit wordt ingekocht en specialistische kennis en capaciteiten ondergeschikt zijn.

In de bestaande bouw –onderhoud, renovatie, restauratie– is dat anders en blijken de onderlinge verhoudingen aanmerkelijk beter dan in de nieuwbouw. De omgeving waarin gebouwd moet worden is complexer. Bij woningrenovatie heb je bijvoorbeeld te maken met bewoners en/of een bewoonde woning. Dat vraagt een bepaalde manier van omgaan met elkaar en met de bewoners, maar ook van de procesorganisatie van alle betrokken disciplines. De variatie van de technische opgave is groter, waardoor een groter beroep wordt gedaan op het vakmanschap. Deze complexiteit heeft tot gevolg dat er een grotere onderlinge afhankelijkheid is van de betrokken partijen. Ze kunnen alleen aan de verwachtingen van de woningcorporatie en de bewoners voldoen als ze samenwerken in een geolied proces. Dit schept kansen voor het verbeteren van de samenwerking. Woonwaard is daarvan een voorbeeld, maar de gesprekspartners hebben meer goede voorbeelden uit hun dagelijkse praktijk die iets minder ambitieus zijn.

5.6 Positie in de keten

Gespecialiseerde aannemers werken in veel gevallen in opdracht van hoofdaannemers, zoals tegelzeters, voegers, metselbedrijven en betonvlechters. Bij de kleine en middelgrote hoofdaannemers schakelen de projectleiders, werkvoorbereiders of uitvoerders de gespecialiseerde aannemers vaak zelf in. Gespecialiseerde aannemers die een goede relatie opbouwen, hun procesorganisatie afstemmen op het totale proces en kwaliteit leveren hebben daar profijt van bij vervolgoopdrachten.

Bij de grotere hoofdaannemers hebben de gespecialiseerde aannemers vaker te maken met inkopers. De inkopers hebben een korte termijnperspectief en zijn gespitst op het realiseren van inkoopresultaat. Ze kunnen uit een groot aanbod van gespecialiseerde aannemers kiezen en hanteren daarbij de tactiek van verdeel en

heers. Ze laten zich meestal leiden door de laagste prijs en zijn nauwelijks geïnteresseerd in de kwaliteit van de techniek en de organisatie van de gespecialiseerde aannemer.

In deze situatie is er weinig continuïteit in de samenwerking tussen hoofdaannemer en gespecialiseerde aannemers (5 tot 10 keer offreren om één opdracht binnen te halen). Gespecialiseerde aannemers zien dit als een knelpunt om de samenwerking op een hoger niveau te brengen.

Een deel van de (gespecialiseerde) aannemers werkt rechtstreeks in opdracht van bijvoorbeeld woningcorporaties of gemeenten. Bij werken in de bestaande bouw (onderhoud, renovatie, restauratie) vindt opdrachtverlening vaak een-op-een plaats. Aannemers in deze positie hebben meer mogelijkheden om het verbeteren van samenwerking aan te sturen.

5.7 Onderscheidend vermogen

Samenwerking is niet in elke situatie de beste bedrijfsstrategie. Voor bedrijven die producten en diensten leveren die algemeen verkrijgbaar zijn en niet uniek (niet kritieke producten) ligt samenwerking minder voor de hand dan voor leveranciers van strategische producten (zie onderstaande Kraljic-matrix). Een deel van de gespecialiseerde aannemers levert niet kritieke producten en diensten (bijvoorbeeld betonvlechters). Deze worden ingekocht tegen de laagste prijs. Voor deze bedrijven is een concurrentiestrategie van kostenleiderschap meestal kansrijker dan die van samenwerking.

Bijdrage winst hoog	Hefboomproducten (veel leveranciers, gestandaardiseerde kwaliteit)	Strategische producten (essentieel voor het proces, schaarste)
	Benutten van inkoopkracht, raamovereenkomst met voorkeursleveranciers	Strategische alliantie aan-gaan, leveranciers vroegtijdig betrekken, co-creatie
Bijdrage winst laag	Niet kritieke producten (makkelijk verkrijgbare producten, geringe invloed op fin. resultaat)	Knelpuntproducten (moeilijk verkrijgbare producten, beperkte invloed op resultaat)
	Productstandaardisatie, verhogen van de efficiëntie van orderafhandeling	Volumecontract, voorraad aanhouden
	Leveringsrisico laag	Leveringsrisico hoog

Beoordeling van de inkoopportfolio door inkopers/opdrachtgevers (Kraljic-matrix)

Sommige hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers hebben ideeën om de toegevoegde waarde van hun aanbod te vergroten. Bijvoorbeeld door het leveren van totaaloplossingen. De klant/opdrachtgever heeft dan met één loket te maken en wordt niet belast met coördinatie- en afstemmingsproblemen. De aannemers kunnen hun omzet vergroten en hun in- en externe processen optimaliseren voor meer marge. De vraag die dan opkomt is: wat wil ik in eigen huis doen en voor welke deelactiviteiten zoek ik partners?

Binnen de ANFL is een groot aantal disciplines beschikbaar, die geclusterd zouden kunnen worden om deze totaaloplossingen te leveren.

“De kansen liggen in het conceptmatige denken. Gespecialiseerde aannemers moeten totaaloplossingen bieden. Niet alleen pannen leggen, maar ook de dakpannen leveren, dakkapellen en dergelijke, eventueel zelfs de dakconstructie. Hoofdaannemers kunnen op die manier een totaal dak volledig uitbesteden. Opdrachtgevers kunnen daardoor terecht bij één loket, waarbij de samenwerkende partners de levering onderling coördineren.” Sommige gespecialiseerde aannemers zien kansen om hun onderscheidend vermogen te vergroten door als branche te werken aan het kwaliteitsniveau. Bijvoorbeeld door een kwaliteitskeur, zoals de Stichting Dakmeester, of door gezamenlijke garantieregelingen.

5.8 Samenvatting opvattingen over samenwerking

Op basis van de meningen die hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers tijdens de interviews en werksessies hebben geuit, zijn de volgende hoofdlijnen af te leiden:

- De achtergrond van de hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers en de context waarin ze werken is heel verschillend. Dit heeft effect op hun verwachtingen ten aanzien van samenwerking.
- Er bestaat de neiging om samenwerking te idealiseren, te zien als een alternatief voor de vechtcultuur. Enkelens realiseren zich dat (vergaande) samenwerking een strategische keuze is, die de nodige investeringen vergt.
- In de huidige economie vindt een opportunistische prijskoper (“leuder”) altijd wel een partij met grote werkhonger. Deze partijen staan daarom minder open

voor vastere samenwerkingsrelaties of ketensamenwerking.

- De wens om samenwerking te verbeteren ligt voor de meeste hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers op het niveau van het verbeteren van de dagelijkse, operationele samenwerking. Het gaat dan op de eerste plaats om beter communiceren, betrekken bij de werkplanning, informeren over (onverwachte) wijzigingen, etcetera. Op de tweede plaats gaat het om respectvolle omgangsvormen, elkaar zien als gelijkwaardig en oog hebben voor elkaars positie en belangen.
- Partijen die zelf direct in relatie staan met de opdrachtgever (eindklant) verkeren in de beste positie om (keten)samenwerking te initiëren. In dat geval zitten ze zelf aan het stuur.
- In de bestaande bouw –waar gespecialiseerde aannemers een belangrijke rol spelen bij onderhoud, renovatie en restauratie– is veel vakmanschap nodig en worden hoge eisen gesteld aan de procesorganisatie. Dit is voor alle partijen een vruchtbare omgeving voor (keten)samenwerking.
- Een klein segment van de hoofdaannemers en de gespecialiseerde aannemers beschikt over zowel de ideeën als het benodigde ondernemerschap om totaaloplossingen aan te bieden en de markt daarvoor te veroveren.
- Een groot deel van de hoofdaannemers en de gespecialiseerde aannemers kan zijn voordeel doen door een voorbeeld te nemen aan de praktijkvoorbeelden in hoofdstuk 4.

6 Aanbevelingen

Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt dat in de heterogene wereld van hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers heel gedifferentieerde belevingen en opvattingen zijn van “samenwerking”. Dit leidt er toe dat hun behoefte aan ondersteuning vanuit brancheorganisaties en kennisinstellingen zoals SBR heel gedifferentieerd is. Voor een deel is er weinig behoefte en voor een deel is deze behoefte nog latent. De meeste gesprekspartners gaven tijdens de sessies wel aan dat AFNL aandacht moet blijven besteden aan het verbeteren van samenwerking of het stimuleren van ketensamenwerking.

Uit de interviews en werksessies komt geen eenduidig en scherp beeld naar voren van de specifieke kennisbehoefte. Op de vraag hoe AFNL en SBR de gespecialiseerde aannemers kan helpen, komen reacties als: stimuleren, katalysatorrol vervullen, steeds opnieuw onder de aandacht brengen, voorlichten.

Tegen deze achtergrond is een strategie op hoofdlijnen en aantal mogelijke acties geformuleerd, die AFNL en SBR gezamenlijk zouden kunnen aanpakken.

6.1 Strategie

De Aannemersfederatie Nederland Bouw & Infra wil de gehele achterban bedienen. Omdat deze achterban heterogeen is, zal de aanpak gedifferentieerd moeten zijn. Het effect van de verschillende acties is het grootst als deze aansluiten bij de belevingswereld van de verschillende deelsegmenten binnen AFNL. Zoals eerder aangegeven, varieert dit van het verbeteren van dagelijkse samenwerkingsrelaties tot co-makership of ketenintegratie. Daarom stellen we een strategie voor die bestaat uit een combinatie van eenvoudige voorlichtingsproducten voor een groot deel van de doelgroep en het faciliteren van geavanceerde vormen van (keten)samenwerking voor een kleine groep voorlopers. Met de voorlichtingsproducten kan de achterban snel bediend worden. Het faciliteren van initiatieven voor ketensamenwerking levert zichtbare resultaten op middellange termijn.

Een tweede peiler van de voorgestelde strategie is het creëren van uitstraling van de acties op de achterban van AFNL en op de omgeving. Uitstraling geeft energie, creëert elan en scheidt zelfvertrouwen. Dit betekent dat een aantal acties min of meer “spraakmakend” moet zijn.

6.2 Beter samenwerken

- Thema** Bij bouwprojecten operationele samenwerking en communicatie tussen bouwpartners verbeteren.
- Wensbeeld** Respectvollere verhoudingen, gelijkwaardige gesprekspartners bij operationele vraagstukken, betere afspraken maken, doen wat je zegt, betere procesorganisatie.
- Doelgroep** Hoofdaannemers, gespecialiseerde aannemers en hun zakenpartners op operationeel niveau.
- Vorm**
1. Voorlichtingsmateriaal (brochures) over projectcommunicatie, project start ups (PSU), lean planning.
 2. Regionale bijeenkomsten waar de thema's die in het voorlichtingsmateriaal aan de orde zijn gesteld interactief worden overgedragen of getraind.
 3. Lobby, voorlichting, samenwerking met stakeholders. Bijvoorbeeld Bouwend Nederland (Leidende Principes), Aedes.
- Toelichting** Op de bouwplaats wordt nu vaak meer geïmproviseerd dan georganiseerd. Daardoor zijn de faalkosten hoog en is de onderlinge waardering laag. Door de betrokkenen hiervan bewust te maken en handreikingen te doen om dit te veranderen, wordt een eerste stap gezet naar verbetering.

6.3 Kennisoverdracht laaghangend fruit van samenwerking

- Thema** Hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers een zetje geven om laagdrempelige vormen van samenwerking toe te passen (collegiale uit- en inleen, samen inkopen, etc.).
- Wensbeeld** GA's zijn bekend met hun mogelijkheden om snel resultaat te boeken met samenwerking door kennis van specifieke oplossingen.
- Doelgroep** Hoofdaannemers, gespecialiseerde aannemers.
- Vorm**
1. Bondige themabrochures (flyers, informatiebladen) over de manier waarop een specifieke vorm van samenwerking in praktijk kan

worden gebracht. Deze brochures bevatten veel “how to” informatie.

2. Regionale informatiebijeenkomsten waarin de “how to” informatie wordt toegelicht of geïllustreerd, bijvoorbeeld een actieve variant van bouwlokalen.

Toelichting Er zijn verschillende praktijkvoorbeelden die vertaald kunnen worden naar de hoofdaannemers en de gespecialiseerde aannemers. Om een oplossing zelf toe te passen, moet de ondernemer drempels overwinnen. De “do’s & don’ts” en “how to” informatie kan in bondige themabrochures worden samengevat. Deze kennisoverdracht levert een bijdrage aan de professionalisering van de achterban.

6.4 Kennis delen over nieuwe contractvormen

Thema Infrabedrijven willen meedingen naar geïntegreerde contracten (D&C of verder reikend), moeten daarvoor kennis verwerven en leren om deze toe te passen.

Wensbeeld Infrabedrijven beschikken over kennis van geïntegreerde contracten en kunnen dit in hun organisatie toepassen. Ze weten collega-bedrijven te vinden voor combinatievorming, zodat ze gezamenlijk grotere en complexere projecten aankunnen.

Doelgroep MKB-infrabedrijven.

Vorm Er is veel kennis en informatie beschikbaar over geïntegreerde contracten (Leidraad Aanbesteden, DSS²), intellectueel eigendom, contractvormen (UAVgc) en de inbedding van dit gedachtegoed in de organisaties (Stichting RRBouw, CROW). Deze kennis kan worden ontsloten door middel van masterclasses, training en opleiding.

Toelichting MKB-Infrabedrijven werken vaak voor gemeenten als opdrachtgever. Als relatief kleine partijen beschikken ze niet over de benodigde kennis om geïntegreerde contracten met een lange looptijd (D&C al dan niet uitgebreid met financiering, beheer en

onderhoud, exploitatie) te kunnen aannemen. De risico's van dit soort projecten zijn meestal te groot voor de afzonderlijke bedrijven. De vorming van combinaties bundelt kennis en productiecapaciteit en spreidt de risico's. Behalve voor infrabedrijven kan een vergelijkbare aanpak worden gevolgd voor Resultaat Gericht Vastgoed Onderhoud voor bedrijven die betrokken zijn bij vastgoedonderhoud.

6.5 Verbeteren marktpositie begint met een gesprek met de opdrachtgever

Thema Bedrijven in de rol van hoofdaannemer gaan in gesprek met hun opdrachtgevers, zodat zij hun aanbod beter kunnen afstemmen op de behoefte in de markt. Het gesprek vindt plaats op organisatieniveau (strategisch) en niet op bouwprojectniveau (operationeel).

Wensbeeld Ondernemers krijgen een gedegen inzicht in de algemene drijfveren en motieven van hun opdrachtgevers en van de bijdrage die de hoofdaannemer of de gespecialiseerde aannemer kan leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de klant.

Doelgroep Aannemers in de rol van hoofdaannemer (directe relatie met eindklant), opdrachtgevers.

Vorm Ronde tafelgesprek op directieniveau met gespecialiseerde aannemers en opdrachtgevers (geselecteerde clusters bedrijven met relevantie voor een specifieke groep opdrachtgevers).

Toelichting Door met de klant in contact te treden en oprechte interesse te tonen in de business van de klant, kan een basis ontstaan voor nieuwe en vernieuwende relaties tussen hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers en opdrachtgevers. Vernieuwende werkwijzen kunnen in samenwerking met de klant worden ontwikkeld. Zie het voorbeeld van Com•Wonen; het is denkbaar om minder ingrijpende varianten te bedenken en toe te passen.

² DSS = Decision Support System, een ondersteunend systeem om keuzes te maken voor de bouworganisatievorm die het beste past bij de bouwopgave.

6.6 Bedrijven leveren samen totaaloplossingen

- Thema** Disciplines die elkaar in de markt vaak tegenkomen kunnen samenwerkingsverbanden smeden waarbij ze samen totaaloplossingen aanbieden op bouwdeel of gebouwniveau. Bijvoorbeeld totaaloplossingen voor gevels of daken of voor energiezuinige, duurzame renovatieconcepten.
- Wensbeeld** Hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers versterken hun marktpositie door gezamenlijk totaaloplossingen op de markt te brengen (bundeling van capaciteit, kennis, marketingkracht).
- Doelgroep** Hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers.
- Vorm** Binnen AFNL werkgroepen vormen die de intentie hebben om samen business te maken (business clusters, geen praatgroepen).
- Toelichting** Gespecialiseerde aannemers worden meestal afzonderlijk door de opdrachtgever gecontracteerd. De coördinatie van deze werkzaamheden is zelden optimaal, met als gevolg faalkosten en gedoe voor de opdrachtgever. Alle partijen zouden winnen bij een betere afstemming en coördinatie van de processen. De oplossing hiervoor ligt bij minder fragmentatie en ingespeelde teams. Hoofdaannemers en gespecialiseerde aannemers kunnen clusters vormen van disciplines die nodig zijn voor veelvoorkomende klussen. Ze kunnen hun diensten als totaalproduct aanbieden aan een bepaald marktsegment. Woningcorporaties besteden bijvoorbeeld veel werk uit op het gebied van beheer en onderhoud. Voor deze werkzaamheden zijn verschillende disciplines nodig, zoals gevelherstel, na-isolatie, schilderwerk, kozijnvervanging, steigerbouw, dakvervanging of herstel. Bedrijven zouden kunnen samenwerken en totaalproducten kunnen aanbieden (zie de voorbeelden van De Ambacht of E.nu).
Bij het vormen van business clusters komen o.a. de volgende vragen op:
- Welke clusters kunnen kansrijk zijn?
(business cases) Welke disciplines zijn het

meest strategisch voor dit samenwerkingsverband?

- Welke expertise wil ik in eigen huis hebben en welke haal ik bij partners?
- Welke opdrachtgevers zijn kansrijk om totaalproducten af te nemen?
- Wat is de roadmap om als aanbieders in samenwerking met partners en opdrachtgevers deze totaalproducten te ontwikkelen en beloften waar te maken?

6.7 Tot slot

De in de vorige paragrafen geformuleerde acties bieden AFNL en SBR de mogelijkheid om de achterban van AFNL in de breedte te bedienen, resultaten te boeken op zowel korte als middellange termijn en om spraakmakende resultaten te boeken. Hiermee kan de achterban van AFNL worden geënthousiasmeerd om zich verder in hun ondernemerschap te professionaliseren en te ontwikkelen. Het verdient daarom aanbeveling om de samenwerking SBR – AFNL verder vorm te geven en deze acties in uitvoering te nemen.

7 Bronnen

- [1] "Organiseren tussen organisaties", Edwin Kaats, Philip van Klaveren, Wilfrid Opheij, 2005
www.goedduurzaambouwen.nl
www.energiebesparingnu.nl
www.succesvolbouwen.nl
- [2] "Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken", Robin Bremekamp, Edwin Kaats, Wilfrid Opheij, Holland Management Review 127, 2009
www.dakmeester.nl
www.zinkmeesters.nl
- [3] "De cluster radar; diagnose van samenwerking in het MKB", Maurice de Rochemont, Ard-Pieter de Man, Marijke van der Ven, Holland Management Review 114, 2007
- [4] "Projectpartnering in de bouw. Een kennismaking", Bas van der Veen, Martine Keijser, Balance & Result, SBR 536.05, 2005
- [5] "Projectpartnering in de bouw. Een praktische handleiding", Bas van der Veen, Martine Keijser, Balance & Result, SBR 555.06, 2006
- [6] "Samenwerking tussen organisaties in de bouwprocesketen", Geerhard Bolte (redactie), SBR 591.08, 2008
- [7] "Bouwen aan strategische allianties", Bas van der Veen, R. Boensma, Balance & Result, RRBouw-rapport 107, 2001
- [8] "Succes met samenwerking. Een eerste beschouwing van het succes van tijdelijke samenwerkingsverbanden", Guido Brummelkamp, EIM, 2008
- [9] "Kansrijker door samenwerking. Kenmerken en resultaten van samenwerking tussen kleine ondernemingen", M. Rosenbrand, F. Dirks, J. Meijaard, EIM, 2003
- [10] "Samen bouwen", TSM, 2004
- [11] "Evaluatie vier pilotprojecten ketenintegratie bij Woonwaard", K. Smallenburg, 2009
- [12] "Forse stap richting nieuwe bouwcultuur", www.bouwendnederland.nl, 2008
- [13] "Samenwerking tussen MKB-bouwbedrijven", SBR 483, 2000

Bijlage 1 Ondernemersorganisaties, aangesloten bij AFNL

1. Aannemers Vereniging Metselwerken (AVM)

In 1930 werd de Nederlandse Metselaars Patroons Bond opgericht als een landelijke overkoepeling van regionale metselaarspatroonsverenigingen. In 1997 werd de naam gewijzigd in AVM. AVM is de brancheorganisatie voor metselbedrijven en heeft ten doel het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van haar leden in de ruimste zin van het woord. Dit betekent dat AVM ook opkomt voor het belang van de metselbranche in het algemeen.

2. Boorinfo

Boorinfo is een brancheorganisatie voor betonboorbedrijven, met als doel een landelijk netwerk van samenwerkende betonboorbedrijven te realiseren. Boorinfo is er voor ondernemers in de betonboorbranche; voor “de kleine zelfstandige” en ook voor de grotere bedrijven.

3. Bond van Aannemers van Tegelwerken (Bovatin)

Bovatin (1950) behartigt de maatschappelijke, economische en technische belangen van de leden (tegelzetters-bedrijven) op het terrein van veiligheid, milieu, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden bij de overheid en andere relevante organisaties en het bevorderen van de vakbekwaamheid en economische zelfstandigheid door het (mede)-organiseren van opleidingen en cursussen.

4. Het Hellende Dak

De vereniging voor dakdekkerbedrijven Het Hellende Dak is de behartiger voor sociaal en economische belangen van ruim 100 aangesloten dakdekkerbedrijven. Deze bedrijven zijn gespecialiseerd in het aannemen en uitvoeren van daken die worden voorzien van hellende bedekkingen.

5. MKB Bouw

MKB Bouw richt zich op ondernemers in het midden- en kleinbedrijf in de bouwnijverheid, die voor eigen rekening en risico het bedrijf voeren. Deze ondernemers ervaren direct de gevolgen van allerlei maatregelen op het gebied van wet- en regelgeving. De belangen van de MKB ondernemer staan centraal in dienstverlening en belangenbehartiging.

6. MKB INFRA

MKB INFRA richt zich op het faciliteren van een eigen herkenbaar platform, het bevorderen van transparantie en uniformiteit op het gebied van economische en technische selectiecriteria en het bevorderen dat MKB-Infrabedrijven betrokken worden bij overleg en consultaties bij de totstandkoming en de implementatie van de regelgeving.

7. Noordelijke Vereniging Burgerlijke en Utiliteitsbouw (NVBU)

De NVBU is ontstaan in Drenthe/Noord-West Overijssel als ondernemersorganisatie van MKB-bouwbedrijven die zich willen doen vertegenwoordigen op gemeentelijk en op provinciaal niveau. Centrale doelstelling is belangenbehartiging, informatievoorziening en vertegenwoordiging van bouwbedrijven die actief zijn op het vlak van de burgerlijke en utiliteitsbouw.

8. NVK

De vereniging van kitverwerkende bedrijven (1992, 25 leden) behartigt de belangen van ondernemers die kisten professioneel verwerken: arbeidsvoorwaarden, sociale en economische aspecten, vaktechnische zaken, milieuaspecten, opleiding en desgevraagd de individuele bedrijfsvoering. Het inzicht dat belangenbehartiging vaak ook een zaak voor de gehele bedrijfskolom is komt tot uiting in de relatie met een aantal kitproducenten.

9. Vakfederatie Rietdekkers

De Vakfederatie Rietdekkers behartigt de belangen van de zelfstandige rietdekkers en rietdekbedrijven, zowel op economisch als op sociaal gebied. Zij doet dit door het promoten van het rieten dak, het organiseren van de opleiding tot rietdekker, het geven van technische voorlichting, het voeren van overleg met de overheid en andere beroepsgroepen, het stellen en bewaken van kwaliteitseisen en het uitgeven van een vaktechnisch tijdschrift.

10. VKL sectie Bouw

VKL is de brancheorganisatie van bedrijven die gespecialiseerd zijn in het aanbrengen van kalkzandsteenlijmwerk (1997). VKL bewaakt en behartigt de belangen en kwaliteit van bedrijven die kalkzandsteenblokken en -elementen verlijmen.

11. Vereniging Nederlandse Voegbedrijven (VNV)

Opereren in de complexe, steeds veranderende bouwwereld gaat beter indien er wordt samengewerkt. Samenwerken doen de voegbedrijven in de VNV. De VNV maakt zich sterk voor de kwaliteit van voegwerk, duidelijke juridische positie van haar leden ten opzichte van opdrachtgevers en een goede en gedegen opleiding.

12. Vereniging voor aannemers in de sloop (VERAS)

Hoofddoelstellingen van VERAS, de belangenvereniging voor sloopaannemers (80 leden), zijn het behartigen van de belangen van de leden, het bevorderen van het kwaliteitsniveau van de sloopbranche en informatievoorziening en serviceverlening aan de leden. De vereniging is nauw betrokken bij de (verdere) ontwikkeling van normen en richtlijnen voor de sloopsector, ontwikkeling van specifieke cursussen en de erkenning hiervan.

13. Vereniging van Steiger-, Hoogwerk- en Betonbekistingsbedrijven (VSB)

De doelstelling van de VSB is het verbeteren van de algehele maatschappelijke erkenning van het vakgebied "Werken op hoogte". VSB verenigt steigerbouwbedrijven of afdelingen van multidisciplinaire bedrijven die actief zijn in de bouw en industrie en in hoofdzaak gebruik maken van stalen steigers.

14. Vereniging Wapeningsstaal Nederland (VWN)

VWN is een landelijk opererende vereniging voor betonstaalverwerkende bedrijven, waarbij het behartigen van de sociaal economische belangen speerpunt is. Aandacht voor techniek en innovatie, promotie van de sector, sociaaleconomische belangenbehartiging en vier secties: Wapenings- en prefabcentrales, Vlechtbedrijven, Producenten en Toelevering, engineering en overige.

15. De Zinkmeesters

Werken met Titaanzink vereist vakmanschap. Om dit vakmanschap te waarborgen is het predicaat 'Zinkmeester' in het leven geroepen. De Zinkmeesters vormen een modern gilde waarbij alleen de beste zinkdakdekkers zijn aangesloten die voldoen aan strenge kwaliteitseisen (verzekerde garantie van 10 jaar op alle daken en gevels).

16. Nederlandse Vereniging van Leidekkers.

De Vereniging van Leidekkers in Nederland is er alles aan gelegen het ambachtelijke vakmanschap te behouden en de onderscheidende kracht verder te vergroten. Certificering en opleidingen zijn daarbij belangrijke middelen.

Bijlage 2 Deelnemers interviews en werksessies

	Naam	Bedrijfsnaam	Brancheorganisatie
1	H. Keizer	Aannemingsbedrijf Keizer	AVM
2	J. Lakenman	De Vennengroep	AVM
3	R. van der Vegt	Metselbedrijf R. van der Vegt B.V.	AVM
4	S. Woudstra	Metselbedrijf Van der Weerd	AVM
5	B. Glas	Bart Glas Tegels	Bovatin
6	L. de Graaf	De Graaf	Bovatin
7	G. Reus	Keijsper-Reus	Bovatin
8	L. de Graaf	PB & De Graaf Tegelwerken	Bovatin
9	R. Takkenkamp	Takkenkamp voegwerken, gevelrenovatie	HHD
10	K. Hanse	Jac. Hanse Dakenmakers	HHD
11	J. Weijers	Weijers Eikhout	HHD
12	P. Willems	Weijers Eikhout	HHD
13	T. van der Kuil	Aannemingsbedrijf Van den Biggelaar	MKB Infra
14	P. Brand	Jobse loodgieters en leidekkers	Ned. Vereniging van Leidekkers
15	H. Blomberg	Aannemersbedrijf Gebr. Blomberg	NVBU
16	G. Rook	Bouwbedrijf G. Rook	NVBU
17	O. Mensies	Bouwbedrijf Mensies BV	NVBU
18	H. Straver	H.J. Straver Rietdekkersbedrijf	Vakfederatie Rietdekkers
19	H. van den Bos	W. van den Bos Rietdekkersbedrijf	Vakfederatie Rietdekkers
20	C. Post	Post Steigerbouwers Schiedam	VSB
21	N. Kooren	Post Steigerbouwers Schiedam	VSB
22	M. Kruis	Tavhydro Steigers	VSB
23	G. Buijs	Tavhydro Steigers	VSB
24	G. Danneberg	Jans Wildvank	VNV
25	M. Koedooder	Koedooder b.v. Voeg-, metsel- en renovatiewerk	VNV
26	J. Bolk	Voegersbedrijf Bolk	VNV
27	J. Visser	Avenhorn's vlechtbedrijf	VWN
28	K. Braas	Betonstaal Smit	VWN
29	R. Scarpa	Bezemer betonstaal	VWN
30	R. de Kwaadsteniet	AFNL	AFNL

Bijlage 3 Briefing interviews en werksessies

Aanleiding

Een belangrijke doelstelling van de Aannemersfederatie Nederland Bouw & Infra (AFNL) is het vergroten van de marktpositie van kleine en middelgrote aannemersbedrijven richting publieke en private opdrachtgevers en grote (hoofd)aannemers. Een beleidsterrein van AFNL is het krachtig stimuleren van innovaties in de sector. Daartoe werkt AFNL samen met kennisinstellingen zoals SBR, het kennisplatform voor de bouw.

AFNL en SBR voeren samen een verkenning uit naar de manier waarop (keten)samenwerking kan bijdragen aan het verbeteren van de marktpositie van de ondernemers. SBR heeft Balance & Result Organisatie Adviseurs voor de bouw gevraagd om deze verkenning uit te voeren.

Volgens Balance & Result heeft de fragmentatie van de bouwketen tot gevolg dat er veel schakels zijn, waardoor faalkosten hoog zijn en innovatie moeilijk van de grond komt. Samenwerking kan er voor zorgen dat het aantal schakels vermindert, of dat de schakels beter op elkaar aansluiten. Hierdoor ontstaan mogelijkheden voor procesverbetering en innovatie en daardoor ook kansen voor het verbeteren van de marktpositie van de betrokken bedrijven. Deze verkenning moet inzicht verschaffen in de kansen voor MKB-bedrijven.

Doel van deze verkenning

Deze verkenning heeft tot doel:

- In kaart brengen welke kansen de lidbedrijven van AFNL en aangesloten branches zien voor het verbeteren van samenwerking in de keten.
- Een aanpak bepalen om het verbeteren van samenwerking bij de lidbedrijven onder de aandacht te brengen en de toepassing van ketensamenwerking te stimuleren.

Aanpak van deze verkenning

De verkenning bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een viertal (dubbel)interviews.
- Een inventarisatie van voorbeelden van (keten)samenwerking.
- Drie werksessies met ondernemers uit de achterban.
- Een eindpresentatie voor geselecteerde genodigden (februari 2010).

Groepsdiscussie

Jan Straatman en Wouter Korenrump (directeur respectievelijk adviseur van Balance & Result) hebben intussen de interviews afgerond. Op basis van de verkregen inzichten zullen zij in drie werksessies met een aantal vertegenwoordigers van de lidbedrijven van AFNL vervolgesprekken voeren om nog meer inzicht te krijgen in de kansen die samenwerking biedt voor de betrokken bedrijven.

Tijdens de werksessies zal het volgende aan de orde komen:

Wilt u eens iets meer vertellen over uw bedrijf?

(Wat zijn uw producten en diensten? Voor welke klanten/opdrachtgevers?)

Wat betekent samenwerking voor u?

(Wat verstaat u onder samenwerking? Kent u voorbeelden van samenwerking die u aanspreken? Hoe belangrijk vindt u samenwerking en het verbeteren daarvan? Welke kansen biedt samenwerking? Wat levert het u op?)

Wat moet er gebeuren om betere samenwerking van de grond te krijgen?

(Wat moet er gebeuren in uw bedrijf, bij uw partners, en in de branche? Hoe ziet u uw eigen rol? Wat verwacht u van AFNL of van SBR?)

Vervolg op deze werksessies

Aan de hand van de interviews, de werksessies en bureauonderzoek zullen conclusies worden getrokken. Deze worden in februari gepresenteerd.

Bijlage 4 Aanpak en gesprekspunten werksessie

Na een introductie en voorstelronde worden de respondenten bevraagd op trends en ontwikkelingen, relevantie van het onderwerp samenwerking en de verwachtingen met betrekking tot de brancheorganisaties (AFNL en aangesloten lidverenigingen). De reacties op de vraagstelling zijn spontaan, zonder voorafgaande informatie, om (on)bewuste sturing van de antwoorden te beperken. Pas daarna worden het beeld van de interviews en de voorbeelden van samenwerking gepresenteerd ter bespreking. De deelnemers kunnen reageren op het beeld dat wordt gepresenteerd.

Programma werksessie

1. Introductie

- Uitleg doel verkenning
- Toelichting rolverdeling en spelregels tijdens het gesprek

2. Wilt u eens iets meer vertellen over uw bedrijf?

- Wat is uw functie?
- Wat zijn uw producten en diensten?
- Voor welke klanten/opdrachtgevers?

3. Wat betekent samenwerking voor u?

- Wat verstaat u onder samenwerking?
- Kent u aansprekende voorbeelden van samenwerking?
- Hoe belangrijk vindt u samenwerking?
- Welke kansen biedt samenwerking voor u en wat levert het u op?

Intermezzo: Presentatie van het beeld uit de interviews en het bureauonderzoek

4. Levert het gepresenteerde beeld voor u nieuwe gezichtspunten op?

- Herkent u zich in deze voorbeelden?
- Wat spreekt u in deze voorbeelden aan en wat niet?
- Tot welke nieuwe ideeën (t.o.v. 3) brengt het gepresenteerde beeld u?

5. Wat moet er gebeuren om ketensamenwerking van de grond te krijgen?

- Wat moet er gebeuren in uw bedrijf, bij uw partners, en in de branche?
- Hoe ziet u uw eigen rol?
- Wat verwacht u van AFNL?

6. Afsluiting

- Dank!
- Bent u geïnteresseerd in het vervolg van deze verkenning?

Meer informatie

U vindt meer informatie over alle SBR-producten en -projecten op www.sbr.nl

Wilt u op de hoogte blijven van onze activiteiten? Meldt u zich dan via www.sbr.nl aan voor SBR@nieuws: onze gratis email-nieuwsbrief

Meer informatie over dit rapport:
tel. (010) 411 4111 of
per e-mail: verkoop@sbr.nl



SBR

Postbus 1819
3000 BV Rotterdam

T (010) 206 59 59
F (010) 413 01 75

sbr@sbr.nl
www.sbr.nl

SBR: Kennisplatform voor de bouw

SBR beschikt over een groot netwerk in de bouw en vastgoedwereld. We hebben ervaring met het bij elkaar brengen van zeer uiteenlopende partijen. De aard van de vraagstukken waarbij de hulp van SBR wordt ingezet is heel verschillend: ze gaan over verbeteringen in het bouwproces, maar bijvoorbeeld ook over brandveiligheid of zeer specifieke bouwtechnische kwesties.

Aanleidingen om SBR in te schakelen

- Kennis: een organisatie kan aanvullende kennis of ervaring gebruiken voor het oplossen van een vraagstuk.
- Neutrale bril: een onderneming zoekt een onafhankelijke partner, die voor andere partijen geen 'bedreiging' vormt.
- Capaciteit: een organisatie beschikt over te weinig medewerkers om een vraagstuk op te lossen.
- Netwerk: het ontbreekt aan contacten en ingangen om een kennisprobleem op te lossen.

Uitgaande van de wensen en behoeften van klanten biedt SBR ook ondersteuning bij kennisoverdracht via publicaties, evenementen en cursussen. Daarnaast investeert het kennisplatform in nieuwe middelen, zoals multimediale en online producten en diensten (wiki's, podcasts, blogs, e-learning).

SBR, prettig kennis te maken.