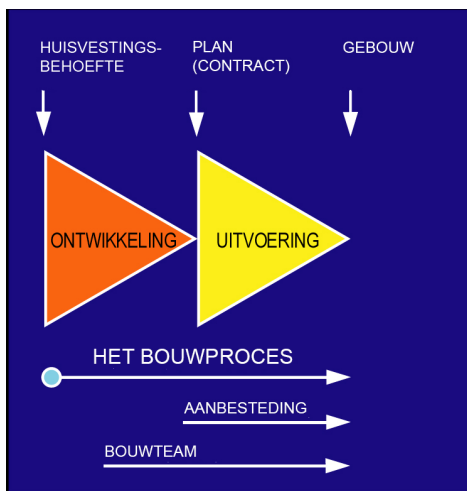


Wat is er mis met het bouwteam?

Het vroegtijdig inbrengen van kennis en ervaring van een uitvoerende partij in de ontwikkelingsfase van een bouwproject lijkt veel voordelen te hebben. Dat deze inbreng vaak problematisch verloopt komt door het verschil in cultuur en werkwijze tussen de ontwikkelende en uitvoerende bouwpartners. Inzicht in het verschil tussen ontwikkelings- en uitvoeringsproces geeft de mogelijkheid de inbreng van de uitvoerende partij in de beginfase van het bouwproject optimaal te laten verlopen.



Figuur 1: Aannemer in het bouwproces

Het essentiële verschil tussen aanbesteding en bouwteam is het verschil in het moment waarop de aannemer het bouwproces binnenkomt (zie figuur 1).

Bij de aanbesteding verschijnt de aannemer pas nadat de opdrachtgever met zijn adviseurs het te realiseren bouwwerk exact omschreven hebben. Aan de hand van de gemaakte omschrijving kunnen verschillende aannemers in concurrentie de prijs bepalen. De aannemer met de laagste aanneemsom krijgt de opdracht. De omschrijving van het bouwwerk samen met de aanneemsom worden de contractstukken tussen de opdrachtgever en aannemer. In het uitvoeringsproces realiseert de aannemer het omschreven bouwwerk tegen de prijs die hij afgegeven heeft.

Bouwteam

In een bouwteam wordt een andere werkwijze gevolgd: er wordt één aannemer in het ontwikkelingsproces binnengehaald en men maakt gebruik van zijn kennis en ervaring om deze te verwerken in de productomschrijving. Men is in dit geval gebonden aan deze aannemer, maar niet aan hem overgeleverd zoals vaak door de opdrachtgever gedacht wordt, omdat men van tevoren de aannemer een afstandsverklaring laat ondertekenen. Dit biedt de mogelijkheid om afscheid van elkaar te nemen als men redelijkerwijs niet tot elkaar kan komen. In bouwteamverband heeft de aannemer de mogelijkheid om invloed te hebben op de uiteindelijke productomschrijving. Tevens rekent de aannemer meteen mee vanaf het schetsplan tot en met de definitieve contractstukken.

Voordelen

Bij eenvoudige bouwprojecten ligt de keuze voor aanbestedingsprocedure voor de hand. Maar wordt de bouwopdracht complexer, dan lijkt een vroegtijdige inbreng van de aannemer de meest logische oplossing. De kennis en ervaring

die een uitvoerende partij in het ontwikkelingsproces kan inbrengen heeft veel voordelen:

- De aannemer rekent mee van de eerste schets tot en met de contractstukken; hierdoor is de prijs beter onder controle dan bij een aanbesteding. Tijdens het ontwikkelingsproces kan men het plan of het budget aanpassen aan de hand van het rekenwerk van de aannemer. Ook kan de aannemer goedkopere bouwsystemen, detailleringen of materialen voorstellen zonder aantasting van de kwaliteit;
- Kortere bouwprocestijd door overlappingmogelijkheid tussen de ontwikkelings- en uitvoeringsfase;
- Het ontwerp en de uitvoering worden beter op elkaar afgestemd, waardoor een beter doordacht product ontstaat en er minder faalkosten bij de uitvoering zullen zijn. In de aanbesteding wordt in de ontwikkelingsfase de productomschrijving gemaakt, die als het ware als een pakketje (contractstukken) over het hek naar de aannemer wordt gegooid, in de hoop dat het pakketje goed opgevangen en uitgevoerd zal worden;
- De aannemer wordt een volwaardig meedenkende bouwpartner in het ontwikkelingsproces, die tegenspel kan bieden aan de ontwikkelende partijen. Ook zal deze integratie ten goede komen aan de teambuilding;
- Het laatste voordeel is dat de aannemer via zijn onderhoudsdivisie goed zicht heeft op de onderhoudsgevoelige materialen. Dit aspect kan daardoor beter meegenomen worden in het ontwikkelingsproces.

Als we de voordelen optellen zou de opdrachtgever in bouwteamverband minder risico's lopen en een beter product krijgen met een gunstiger prijs/kwaliteitsverhouding. Het bouwteam kent echter ook een aantal nadelen.

Bepaalde nadelen

Het bouwteam kwam naar voren in de jaren zestig. De bouwpartners gingen gezamenlijk om de tafel zitten zonder hiërarchische verhoudingen (zie figuur 2). Hierdoor waren de bekende verantwoordelijkheden van de bouwpartners niet meer zo duidelijk afgebakend. Als er problemen ontstonden konden de bouwpartners zich

Literatuur

- [1] Kromhof, R., 'Het managen van het ontwikkelingsproces', in *Bedrijfskundig Vakblad*, 1996, augustusnummer, p.35-39.;
 [2] Kromhof, R., 'De risico's van de opdrachtgever in het bouwproces', in *BouwAdviseur*, 1998, oktobernummer p. 21-23.

achter een zekere collectiviteit verschuilen. In de praktijk werd de opdrachtgever hier uiteindelijk de dupe van. De onduidelijkheid tussen de bouwpartners en het vaak grote aantal bouwpartners in het bouwteam bevorderde niet de besluitvorming. Toch zijn de bovengenoemde problemen eenvoudig te ondervangen door één bouwpartner verantwoordelijk te maken voor het functioneren van het team (zie figuur 3).

Ook de aansprakelijkheidsverhoudingen onderling en ten opzichte van de opdrachtgever kunnen eenduidig van tevoren vastgelegd worden. De coördinator van het bouwteam is vaak de architect of een bouwprocesmanager die de leiding neemt over het team en ervoor zorgt dat de eisen en wensen van de opdrachtgever gerealiseerd worden. De opdrachtgever heeft ook nog de mogelijkheid om een projectontwikkelaar als coördinator aan te wijzen met als voordeel dat de opdrachtgever zijn risico's kan afschuiven. Het nadeel is dat hoe meer risico's de opdrachtgever naar de ontwikkelaar afschuift, hoe minder invloed hij heeft op het bouwproject en dus op het uiteindelijke bouwwerk.

Verskil tussen ontwikkelen en bouwen

In de praktijk blijkt vaak dat de voordelen in het bouwteam niet gerealiseerd worden, ook al heeft men de nadelen van het bouwteam ondervangen. Dit kan enkel verklaard worden doordat de vroegtijdige inbreng van de uitvoerende partij niet goed tot stand komt.

De oorzaak hiervan is het verschil in cultuur en werkwijze tussen de ontwikkelende en de uitvoerende partijen.

Het ontwikkelingsproces van een bouwproject is totaal anders dan het uitvoeringsproces (zie figuur 4). In het ontwikkelingsproces is het doel (ontwerp) nog niet bekend, men is nog zoekende.

Daarentegen is in het uitvoeringsproces het doel exact bekend; men weet precies waar men naar toe moet. Dit verschil in beide processen vraagt om een heel andere denk- en werkwijze (zie figuur 5).

Als een uitvoerende partij vroegtijdig in het ontwikkelingsproces wordt opgenomen zal

hij door zijn uitvoerende cultuur snel naar een doel willen komen en daarom snel naar oplossingen zoeken, terwijl in de beginfase juist zoveel mogelijk alternatieven gegenereerd moeten worden. In de uitvoerende cultuur is men niet gewend om te werken met zachte informatie en steeds wisselende ideeën en alternatieven. Men wil knopen doorhakken en duidelijkheid.

Daarnaast is de persoon die de aannemer vertegenwoordigt in het bouwteam vaak meer een onderhandelaar dan een deskundige op het uitvoeringsaspect. Zijn kennis en ervaring zal te beperkt zijn om de uitvoeringsdiscipline optimaal te integreren in het voortraject.

Het verschil in cultuur en werkwijze kan in het ergste geval tot gevolg hebben dat de aannemer eerder een remmende werking dan een stimulerende factor wordt in het ontwikkelingsproces.

Mogelijkheden

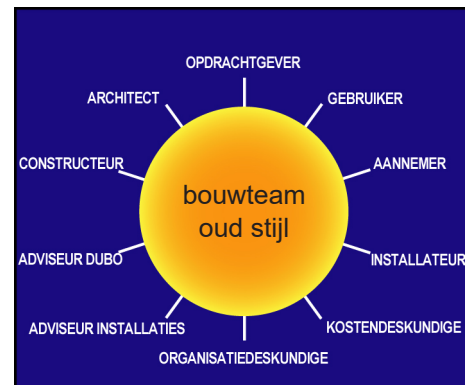
Veel aannemers profileren zich als ontwikkelende aannemers, dat betekent niet dat deze aannemer automatisch goed functioneren in een bouwteam.

De ontwikkelende aannemers, vooral de groten, bestaan uit een ontwikkelingspoot en een bouwspoot. Deze hebben weinig met elkaar te maken. Het cultuurverschil tussen de ontwikkelende en de uitvoerende afdeling is net zo groot als het cultuurverschil in het bouwteam tussen de ontwikkelende en uitvoerende bouwteampartners. Intern bestaat er dus hetzelfde cultuurverschil, waardoor de synergie tussen ontwikkelen en bouwen vaak minimaal is.

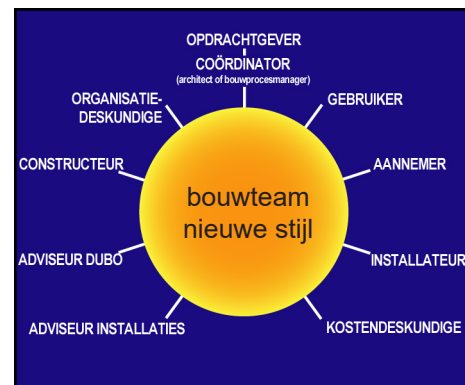
Wil men de bouwteamwerkwijze optimaal toepassen dan zullen de grote aannemers specialisten moeten opleiden. Mensen die met uitvoerende kennis en ervaring ontwikkelend mee kunnen denken.

Deze mensen zijn in staat de uitvoerende discipline goed te integreren in het ontwikkelingsproces van een bouwteamproject, tevens kunnen zij intern bij aannemers de brug slaan tussen ontwikkelen en bouwen.

Robert Kromhof is directeur van Jorissen Simonetti architecten



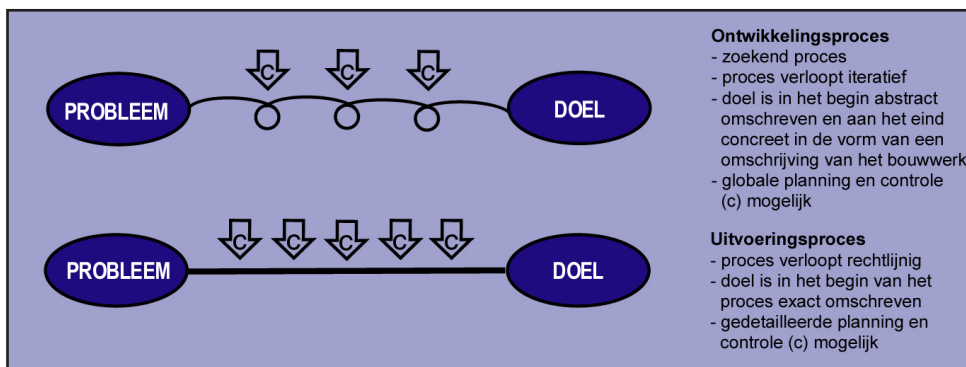
Figuur 2: Organogram bouwteam



Figuur 3: Verbeterd organogram bouwteam

Ontwikkelingsproces	Uitvoeringsproces
Doel onbekend	Doel bekend
Proces verloopt iteratief	Proces verloopt lineair
Accent op informatie-stroom	Accent op materialen-stroom
Besluitvorming met hoofdzakelijk 'zachte' informatie	Besluitvorming met hoofdzakelijk 'harde' informatie
Taken moeilijk uitsplitsbaar en beheersbaar Voorbeeld: ontwerp gevel - Welke handelingen te doen? - Hoe wordt de benodigde tijd bepaald?	Taken zijn uitsplitsbaar en beheersbaar Voorbeeld: metsel muur - Alle handelingen zijn in volgorde te beschrijven - Benodigde tijd van alle handelingen is bepaalbaar

Figuur 4: Verschillen tussen het ontwikkelings- en uitvoeringsproces



Figuur 5: Verschil in werkwijze