

Een andere vraagstelling als opmaat voor procesinnovatie

Wie durft zijn bouwvraag anders te stellen?

Bewustwording, oplossing en implementatie. Het zijn de steekwoorden waarmee Stichting Roges zich in het kader van bouwprocesinnovatie profileert. De algemene constatering is dat er een te grote afstand is tussen aanbieder en eindgebruiker. Juist hier ligt voor facility managers een uitdaging.

TEKST: STAN VERMEULEN

Een betere kwaliteit voor hetzelfde geld of dezelfde kwaliteit voor minder geld? Positieve verschillen van 5, 10, zelfs 20 procent? Haalbaar? Ja! Op welke termijn? Onmiddellijk! Hoe? Door bouwprocesinnovatie te bevorderen: een andere vraag levert een -veel - beter antwoord op! Volop aanleidingen om tijdens het in april gehouden congres, met als thema 'Wie durft zijn bouwvraag anders te stellen?' te praten over andere inkoopprocessen in de bouwsector. En als dit onderwerp dan op tafel ligt, komt natuurlijk de vraag op: anders dan wat? Wat is ons referentiepunt? In de huidige bouwpraktijk worden nog veel projecten traditioneel aanbesteed. Ons ijkpunt is daarom nog maar al te vaak het aanbesteden van een technische oplossing met als gunningscriterium de laagste prijs. De innovatieve vraag staat hiermee buiten spel. En juist die innovatieve vraag is onder meer hét domein van de facility manager. Immers, algemeen wordt een te grote afstand gecreëerd tussen de aanbieder en de eindgebruiker, en juist de wetenschap van dit eindgebruik is bij facility managers in goede handen.

Het congres ging dan ook over het afstand nemen van deze referentie, waarin geen ruimte is voor expertise-inbreng aan aanbiederszijde, waarin geen verbinding gemaakt wordt tussen 'bedenken' en 'maken'. En in het ontbreken van deze verbinding is de bouwsector werkelijk uniek te noemen. Dit congres behandelde de zoektocht naar een andere benadering van en door de markt. Uiteraard niet om de verandering zelf, maar omdat de overtuiging aanwezig is dat dit betrokkenen geen windeieren zal leggen. Voor innovatie moeten nut en noodzaak onomstotelijk vaststaan, anders 'beginnen we er niet aan'. Deze gedachte stond onder meer centraal tijdens het congres, dat nog een aantal andere, interessante bespiegelingen opleverde.

Meer faalkosten dan rendement

Het lijkt wel of we in 2000 jaar niet veel hebben bijgeleerd als het over bouwen gaat. Vooral het grote verschil tussen de bijdrage van de bouwsector aan het BNP en de 'bijdragen' van diezelfde sector aan het wegtransport, de nationale afvalberg, de energieconsumptie en CO₂-emissie zouden toch stevige impulsen moeten zijn voor verandering. Het begint

bij een analyse van de huidige bouwpraktijk en met name bij de analyse van inefficiënties ervan. Het zou anders moeten. En kan het dan ook anders? Ja, door anders te bouwen. Stichting Slim Bouwen doet dat bijvoorbeeld op een manier, waarbij de essentie is om deelprocessen zoveel mogelijk ongestoord (realiseerbaar in één arbeidsgang) te laten plaatsvinden. Het aandeel prefabricage zal



Stan Vermeulen is directeur van de stichting Roges. www.roges.nl

daarvoor moeten toenemen en daarmee ook de loskoppeling van met name de installatietechnische infrastructuur met de bouwkundige onderdelen.

Als we de bouw met de industrie vergelijken valt onmiddellijk op dat in de bouw met 10 procent faalkosten 2 procent rendement wordt gemaakt en in de industrie met 2 procent faalkosten 10 procent rendement wordt gemaakt. Precies omgekeerd dus. Waarom accepteren we in de bouw

10 procent faalkosten? De kracht van verandering moet gezocht worden in de kracht van de vraag: gewoon niet meer accepteren, dan moeten 'ze' wel! De oplossing zal dan zijn dat er niet meer gedacht moet worden in termen van uniciteit van projecten. Moderne hulp-

halve: goed nadenken over wat je echt belangrijk vindt en scenario-berekeningen maken. Over de aanbestedingspraktijk in Europees verband wordt over het algemeen te beperkend gedacht: alle weegmethoden zijn mogelijk binnen EG-aanbestedingsregels! Op voorwaarde

benodigde competenties gewerkt door leergangen 'integraal samenwerken': dit illustreert vooral dat aanbieders de noodzaak tot samenwerken inzien en het dus zelf willen! De drive? Simpel: de scheepsbouwmarkt is een mondiale markt, en als aanbieders niet investeren in het halen van het beste uit de samenwerking, dan missen ze letterlijk en figuurlijk de boot! Geavanceerde toepassing van ICT-middelen (3D-modellering) is in de scheepsbouw een vereiste. In het kader van procesbeheersing gaat men zelfs toe naar het creëren van virtuele bouwprocessen. Aan projectonafhankelijke samenwerkingsverbanden bestaat overigens geen behoefte. Op een vraag tijdens het congres of de scheepsbouw ook adviseurs kende, kwam van de spreker een zeer trefend antwoord: we hebben geen adviseurs, wel deskundigen!

Dit zou ook het perspectief van de bouwsector kunnen zijn: het creëren van een aanbiedersmarkt waarin bedrijven alle benodigde competenties op het vereiste niveau hebben gebracht zodat aanbiedings- c.q. projectteams 'at random' kunnen worden samengesteld. Het specifieke project i.c. de concrete uitvraag van de opdrachtgever is dan het kader voor de fijnafstemming (tussen de leden van het aanbestedingsteam, maar ook tussen de opdrachtgever en het aanbestedingsteam). En dit gebeurt dan in een 'loven en bieden-' proces van globaal naar specifiek, waarin vertrouwen kan groeien (in elkaar en in de kwaliteit/functionaliteit van het product). Een belangrijk verschil tussen de bouwsector en de scheepsbouw is er wel: in de scheepsbouw is het product tegelijk ook het primaire proces (met het schip moet geld verdiend worden), in de bouwsector faciliteert het product 'ten hoogste' het primaire proces van de eindgebruiker. Anders geformuleerd: in de scheepsbouw 'koopt de timmerman zijn eigen hamer', aan de gedegenheid van het beoordelingskader van deze koper hoeven we niet veel woorden meer te besteden!

Kan het ook anders? Ja, maar dan moeten we elkaar het licht in de ogen gunnen! Er zijn vele voorbeelden te noemen van verkeerde vraagstellingen. Opdrachtgevers geven hiermee

Het is de stichting te doen om de 'perfect match' tussen vraag en aanbod

middelen als ICT zullen keuzemogelijkheden gaan faciliteren. Tot nu toe is de inzet van 3D-hulpmiddelen veelal nog beperkt tot 'het plaatje'. Noodzakelijk is een proces van vraaginterventie en via het Building Information Model (BIM), maar dan niet uitsluitend technisch inhoudelijk, maar juist integraal! En wat levert dat dan op? Geredeneerd vanuit de huidige stand van zaken toch al snel 5 tot 10 procent; doorontwikkeld zijn besparingen van 25 procent geen utopie!

Maatwerk (seriegrootte 1) op projecten wordt steeds onwaarschijnlijker als je kijkt naar de inefficiëntieprijs die we daarvoor moeten betalen. Echter: de wens van de klant naar een herkenbaar product is welhaast onuitroeibaar. En dat is ook terecht: wie wil nou een gebouwde omgeving zien, enkel samengesteld uit standaarden. De kwestie zal zijn met welke verscheidenheid wij - als maatschappij - tevreden kunnen zijn: we moeten zoeken naar de gulden middenweg tussen 'alles uniek' en 'alleen uniek wat ertoe doet'. Wel zal er verscheidenheid moeten en kunnen blijven in gebouwen met behulp van een - voorgedefinieerde - variëteit in gebouwcomponenten (een limiet aan variatiemogelijkheden).

Kan het ook anders?

Er zijn verschillende waarderingssystemen als het gaat om de beoordeling van aanbieders (selectiemethoden) en aanbiedingen (gunningmethoden). Het is zeer belangrijk om de weegmethode in overeenstemming te brengen met de criteria die je belangrijk vindt en waarop je wilt selecteren of gunnen. Afhankelijk van de weegmethode krijg je andere uitkomsten. De boodschap is der-

- maar dat spreekt voor zich - dat voldaan wordt aan de uitgangspunten van elk -dus ook het Europese-aanbestedingsproces: transparantie en objectiviteit. Op dit moment wordt nog onvoldoende energie gestoken in het meetbaar maken van kwaliteit (gunningscriteria). Je zou kunnen zeggen dat dit impliciet betekent dat opdrachtgevers meer aandacht zouden moeten geven aan het creëren van een eigen beoordelingskader (referentievlak). Goede offertebeoordelingen zijn afhankelijk van de helderheid van het eigen kader. En dit kader moet natuurlijk met de aanbieders gecommuniceerd worden: als je niet duidelijk maakt wat je precies wilt hebben, krijg je het ook niet.

Scheepsbouw

Ter vergelijking: in de scheepsbouw zijn de inkoopprocessen volop in ontwikkeling. Daar is inmiddels duidelijk dat het presenteren van een 'kist' vraagdocumenten (i.c. een uitgebreide en gedetailleerde vraagspecificatie) aan aanbieders niet de oplossing is. Vanuit een (beperkte) startvraag zou een vraag- en aanbodproces ingericht moeten worden dat zich beweegt van globaal naar specifiek. Het resultaat van dit proces zou zo een beschrijving moeten zijn van het uiteindelijke product. Door aanbestedingsgesprekken - met meerdere aanbieders - ontstaat vertrouwen, simpelweg door ontmoeten, actie = reactie, samenwerken). In dit proces komt de beste bovendrijven, en niet alleen op prijs! Aan aanbestederszijde is het belangrijk om een 'we'- punt te bereiken: partijen leveren het beste als door wederzijdse belangen een gezamenlijkheid ontstaat. In de scheepsbouw (aanbodzijde) wordt aan de daarvoor

- bedoeld of onbedoeld - blijk van gebrek aan respect voor de belangen van de toekomstige zakelijke partner. Onwetendheid is ook vaak aan de orde. Het karakter van veel uitvragen blijft dan product- en oplossingsgericht, risicodumpend en gemakzuchtig. Te veel voorbeelden staven deze soms onverkwikkelijke vraagpraktijk. De oplossing ligt voor de hand: een 'Total Building Concept', de ware revolutie in de bouw! Een allesomvattend proces van ontwerp, (detail)engineering, aanbesteding en uitvoering, vooraf inzichtelijk gemaakt met behulp van ICT- tools (3D, Virtueel Bouwen en BIM). Maar, hoezeer ook de potentie aan de aanbodzijde zich ontwikkelt, alles blijft loos als ook de opdrachtgever niet in beweging komt: vraag naar een proces van samenwerking en innovatie, maak samenwerkingscompetenties onderdeel van 'best value'- aanbestedingen en concreetiseer deze goedbedoelde intenties in een samenwerkingsovereenkomst die door alle kerndeelnemers moet worden ondertekend.

Scepsis

Scepsis is er ook. Want, in wiens belang is die beloftevolle samenwerking op basis van het Total Building Concept: de vrees bestaat dat deze procesverbeteringen zullen worden afgewezen. Door adviseurs, omdat die hun bestaansrecht vaak ontlenen

aan de inefficiëntie van traditionele processen en ook door opdrachtgevers omdat die procesverbeteringen niet relevant vinden.

Wat moet er gebeuren om zaken ten goede te keren? Kennelijk dient 'het verlangen naar de eindeloze mogelijkheden van de vraag' (vrij naar:

Alles blijft loos als de opdrachtgever niet in beweging komt

Antoine de Saint Exupery) zo krachtig gestimuleerd te worden -en dat begint bij bewustwording- dat iedereen die dat verlangen naast zich neer legt niet alleen een dief is van de eigen portemonnee maar door anderen ook maatschappelijk onverantwoord gedrag wordt verweten. De zwaartekracht van belangen en van weerstand tegen veranderingen mag niet onderschat, maar ook niet overschat worden. Gebeurt dat laatste, dan staat dat gelijk met het op voorhand gooien van de handdoek in de welbekende ring.

Maar wat hebben we dan te bieden aan die opdrachtgever die de handdoek niet in de ring wil gooien en verzucht: 'kan iemand mij vertellen wat ik moet doen om al die beloften in mijn project te krijgen?' Zo'n vraag kan natuurlijk niet onbeantwoord blijven. Bij deze: het perspec-

tief van de nieuwe aanbieder (die alleen werkelijkheid wordt als er ook naar gevraagd gaat worden), al dan niet in een alliantie:

- een conceptueel denker, een sectorspecialist; een huisvester met verstand van het primaire proces van de eindgebruiker,

- een onderneming die verantwoordelijk wil en kan zijn voor zowel het proces als het product,
- een onderneming die slim bouwt,
- een onderneming die begrijpt dat vertrouwen verdiend moet worden in een proces met de opdrachtgever waar hij kan laten zien wat hij waard is (vraaginterventie met BIM), nog voordat het contract getekend wordt, in concurrentie met anderen,
- dit proces is het proces van vraag en aanbod, van globaal naar specifiek, met -naarmate het overleg, het vertrouwen en de samenwerking vordert- een steeds completer beeld van wat gevraagd en aangeboden wordt,
- totdat de beste komt bovendrijven en met een gerust hart een contract ondertekend kan worden: belofte maakt schuld.

Tot slot

Het bovenstaande is een bloemlezing, samengesteld uit de meest brandende kwesties die tijdens het congres aangehaald werden. Er was weinig voor nodig om het vuur in de discussies aan te wakkeren, zo bleek ook uit de interactie met het publiek. Daaruit bleek niet alleen de betrokkenheid van de aanwezigen, maar ook het (groeiende) besef dat 'we' nu gezamenlijk een nieuwe weg in moeten slaan, want de tijd is er (steeds meer) rijp voor. Dat het niet bij woorden moet blijven en dat we nu gaan werken aan oplossingen, is de insteek voor het volgende congres, dat dit najaar gehouden zal worden. Voor meer informatie over de congressen, activiteiten en dienstverlening van Roges: www.roges.nl.

Medio 2007 is stichting Roges officieel van start gegaan. Doel van de stichting is om opdrachtgevers (vragers) duidelijk te maken dat het verstandig is om in huisvestingstrajecten niet alleen productmatig te denken (de technische oplossing i.c. het gebouw) maar ook procesmatig: de inrichting van het inkoopproces met afgeleiden naar samenwerkingsvormen, daarmee samenhangende vraagpakketten en transactiemomenten. Centraal daarbij staat niet enkel de gedachte van 'prijs' maar vooral van 'waarde'. Stichting Roges doet dit omdat zij ervan overtuigd is dat er een veel betere aansluiting mogelijk is tussen vraag en aanbod met positieve effecten voor de kwaliteit/prijs- verhouding van gebouwen, doorlooptijd van huisvestingsprocessen en risicoverdelingen (dit zijn alle waardeaspecten). Wat stichting Roges betreft realiseert de markt (zowel de vraag- als de aanbodzijde) zich onvoldoende dat de sleutel tot deze prestatieverbetering mede gelegen is in de handen van opdrachtgevers. Vandaar ook de naam van Stichting Roges, die letterlijk vertaald uit het Latijn betekent: 'moge u vragen'. In de naam van onze stichting zit derhalve de uitnodiging besloten om vooral de stap te zetten naar een bewuste proceskeuze i.c. inrichting van het inkoopproces.

Het is stichting Roges te doen om de 'perfect match' tussen vraag en aanbod. Bedoelde markt- of transactie-innovatie wil stichting Roges bevorderen door actief te zijn op projectniveau. Al te veel initiatieven beperken zich tot het opschrijven van verworven inzichten in mooie rapporten, die vervolgens de actoren van de bouwsector (zowel vragers als aanbieders) nooit bereiken. Stichting Roges ziet grote verbeteringspotentie in transactieprocessen op voorwaarde dat 'we het samen gewoon gaan doen' (learning by doing). De gerealiseerde projectervaringen wil stichting Roges vervolgens sectorgewijs gaan delen met andere vragers en aanbieders, zodat uiteindelijk marktinnovatie het resultaat kan zijn van haar inspanningen.