

De bouw moet meer naar andere bedrijfssectoren kijken om te zien hoe de keten daar functioneert. Dat zou naar de mening van ir. Ron Voskuilen, algemeen directeur van de Dienst Gemeentewerken Rotterdam, de ketenintegratie in de bouw ten goede komen. "We moeten veel meer in verbanden denken en partnerships sluiten. Niet alleen onderling binnen de bouw, maar ook met de klanten. Want weet de bouw nu echt wat de klant bezighoudt? En andersom: weten wij als klant voor welke vraagstukken de bouw staat?"

Het onderwerp 'samenwerking' staat nadrukkelijk op de voorgrond in de bijeenkomst voor Young Potentials van zowel Gemeentewerken Rotterdam als Bouwend Nederland, die op 28 oktober in Rotterdam wordt gehouden. Voskuilen en Elco Brinkman, voorzitter van Bouwend Nederland, zullen bij die gelegenheid hun visie op samenwerking en ketenintegratie geven.

We praten weer

"Er is een tijd geweest dat de bouw en de opdrachtgevers niet met elkaar mochten en durfden praten. Daarin is gelukkig verandering gekomen. Dat neemt niet weg dat er nog steeds grote onderlinge verschillen zijn. Het gesprek tussen opdrachtgevers en bouwers is niet alleen weer op gang gekomen, ook de opdrachtgevers onderling zijn met elkaar in gesprek gegaan, onder meer in het Opdrachtgeversforum. De bouw, met Bouwend Nederland voorop, heeft duidelijk laten blijken de dialoog te willen aangaan. Dat is bijzonder positief."

Onderling vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking en daarom een onderwerp dat nog steeds een goed gesprek waard is. Voskuilen geeft een voorbeeld uit z'n eigen omgeving. "Ik vroeg de aannemer die bij mij thuis aan de slag was om wat hout te bestellen. Hij offereerde een prijs waarvan ik via internet kon vaststellen dat hij flink boven de prijs in de winkel lag. De klant wordt mondiger, dus als aannemer moet je er niet klakkeloos van uitgaan dat de klant de markt niet kent. Zo werkt dat in het klein, maar zo werkt het ook in het groot. Toen ik hier begon als directeur Gemeentewerken, zaten we in een behoorlijke impasse rond de aanleg van de Randstadrail. We zaten alleen nog maar aan tafel met juristen. Maar daar realiseer je geen bouwwerken mee. Je moet elkaar kunnen vertrouwen. Ondanks het feit dat opdrachtgevers en opdrachtnemers aantoonbaar andere belangen hebben. Ook dat moet je durven erkennen. In essentie wil iedereen hetzelfde: een goed project realiseren. En daar zijn we met de Randstadrail uiteindelijk zeker in geslaagd."

Leren luisteren naar elkaar

Het zijn wat Voskuilen betreft zeker niet alleen de bouwers die van het verleden moeten leren. Datzelfde geldt voor de opdrachtgevers. "Daar zit ook de kracht van een Opdrachtgeversforum. Opdrachtgevers sterker maken. En leren luisteren naar elkaar. Wij hebben er belang bij dat de bouw op een goed niveau blijft. Als de economie weer aantrekt en de bouw ligt op z'n gat, hebben we daar niets aan." De Dienst Gemeentewerken heeft de opdracht kleiner en slagvaardiger te worden. Dat geeft in de huidige tijd een behoorlijke hectiek, aldus Voskuilen. In de Rotterdamse politiek hebben zich de afgelopen tijd flinke verschuivingen voorgedaan, met wethouders van uiteenlopende pluimage. "Het betekent dat je het eens moet worden in een tijd van schaarste. Het college heeft ambities, waardoor er nog meer geld vrijgemaakt moet worden, geld dat we binnen de diensten moeten gaan zoeken. Er wordt hier fors ingegrepen in de personele bezetting en de taakstelling van de gemeente. Hetzelfde werk met minder mensen. Dat ziet er op papier mooi uit, maar in de praktijk werkt 't niet zo. Dus dat levert een flinke discussie met de politiek op over de vraag waar we ons als stad en ook als Gemeentewerken nu wel en niet op moeten richten. Het betekent ook dat we minder tijd voor vernieuwingen hebben. En dat is niet goed. Een kenmerk van hectische tijden is dat mensen stil gaan zitten in plaats van te bewegen. Mijn advies: in spannende tijden moet je juist bewegen. Dat geldt voor mijn omgeving hier. Maar het geldt ook voor de bouwsector. Zorg dat je net iets slimmer bent dan de rest. Denk mee met je opdrachtgever. En durf ook eens wat."

Ingrenen fysiek en sociaal

Het ambtelijk apparaat moet er zijn om maximaal te adviseren aan de politiek, maar ook gemeentebreed, is zijn opvatting. "Onze ingrepen in de stad zijn niet fysiek of sociaal, ze zijn fysiek én sociaal. Je zit als Gemeentewerken dus niet op een eiland, je moet zorgen dat je samen met andere diensten de politiek zo adviseert dat er beslissingen worden

genomen die goed zijn voor de stad en de burgers. Dat betekent mensen op het juiste moment bij elkaar brengen en ze laten samenwerken. Samenwerking vraagt om het herkennen van belangrijke gezamenlijke punten." Hoe je het wendt of keert, inkrimping van een ambtelijke organisatie betekent meer samenwerking zoeken met de markt. Daar staat Voskuilen ook beslist niet afkerig tegenover. Zijn voorbeeld is Rijkswaterstaat, die de afgelopen jaren al een proces van inkrimping heeft doorgemaakt naar een kleinere organisatie die meer aan de markt overlaat. "Wat wij willen voorkomen is dat we een belangrijk deel van onze expertise zouden kwijtraken. Want ook als je alles naar de markt brengt, heb je expertise nodig om te beoordelen of datgene wat de markt levert goed is en of de contracten deugen. We willen de trend van Rijkswaterstaat wel volgen, maar minder heftig."

Over ketengrenzen heen kijken

De bijeenkomst voor Young Potentials van Gemeentewerken en Bouwend Nederland zal vooral gericht zijn op het zoeken naar samenwerking. "Jongeren staan er open voor en denken anders dan de oudere garde. Bovendien zijn ze al veel meer gewend om te werken met verschillende informatiestromen. We zullen daar gepast misbruik van moeten maken. Ik ben zelf voorzitter van de Bouwinformatieraad. Iedereen gelooft in bouwwerk-informatiemodellen. En daar zie je ook meteen de essentie van de ketenproblematiek: ben je bereid afspraken te maken over de eigen grenzen heen? Ik denk dat de jeugd daar meer toe in staat is en we zullen dat ook moeten gebruiken door hen daarin verder op te leiden. Universiteiten moeten studenten leren om in bouwwerk-informatiemodellen te werken en hen leren over de ketengrenzen heen te kijken. Als dat lukt, kunnen we grote slagen maken. Als opdrachtgevers kunnen we dat proces op weg helpen door de ketenbenadering gewoon voor te schrijven. En de bouw kan helpen door hun ketenpartners daarbij in te schakelen. Zonder ze daarbij meteen financieel uit te kleden." Rijkswaterstaat en de ingenieursbureaus van de vier grote gemeenten zouden bovendien een helpende hand moeten uitsteken naar kleinere gemeenten in hun opdrachtgeversrol, vindt Voskuilen. "De beschikbare kennis van die vijf partijen aan elkaar knopen, maar de kennis over contracten en aanbestedingen ook aanbieden aan die minder grote opdrachtgevers".

Over vijf jaar

Op de vraag hoe de samenwerking tussen de bouw en de (grote) opdrachtgevers er over vijf jaar uitziet, zegt Voskuilen: "Ik schat dat de bouwwerk-informatiemodellen dan gemeengoed zijn en er meer over de grenzen van de keten wordt heen gekeken. Maar ik denk ook dat de bouw er over vijf jaar weer behoorlijk bovenop gekomen is en zich weer een schaarste aan medewerkers aandient. Aan ons, overheden en bouw, om in die tussentijd te zorgen dat de bouw een interessante bedrijfstak blijft. Ik denk dat tegen die tijd de opdrachtgevers, zeker van overheidskant, beter georganiseerd zijn en dat we de bouw ook voorstellen durven te laten doen. Dat laatste zal zeker in Rotterdam het geval zijn. Maar ook dat het meedoen aan een grote aanbesteding voor meer bouwers bereikbaar is. Daarom moeten we nu de discussie al aangaan over wat we eigenlijk van een opdrachtnemer vragen om een werk te realiseren. Ik heb de indruk dat we nu een beetje naar de verkeerde kant aan het overhellen zijn. We kunnen wel net doen alsof de opdrachtnemer er nu voor opdraait, maar uiteindelijk betalen we het toch in de opslag op het werk. Dus kunnen we maar beter meer open naar elkaar zijn. En ik hoop dat we over vijf jaar veel meer aan marktconsultaties doen. Daarmee zal de kwaliteit van het aanbesteden verbeteren." Samenwerking is vooral inzicht krijgen in elkaars organisaties en processen, stelt Voskuilen ten slotte. "Samenwerken is vertrouwen in elkaar hebben. Daaraan gaat vooraf dat je waardering voor elkaar moet krijgen. De stap daarvoor is begrip krijgen voor elkaar. En het begint allemaal met elkaar leren kennen. Veel opdrachtgevers en opdrachtnemers verkeren nog in de fase van elkaar leren kennen. Als we over vijf jaar een aantal stappen verder zijn, dan zijn we echt op weg naar samenwerking."

Ron Voskuilen Dienst Gemeentewerken Rotterdam:

"Als het spannend is: ga bewegen"