

Conceptueel bouwen

► Klantgericht renoveren

Renovatie van woningen in het klassieke marktmodel lukt niet goed, was de ervaring van de Van Ieperen groep. De reden: het grote aantal belanghebbenden en de complexe techniek zijn onvoldoende af te stemmen als de klant verschillende partijen inhurt. De oplossing ligt in de samenwerking. Het bedrijf kwam met het concept *Renovatie op maat*, het concept waarmee Van Ieperen succesvol de corporatiemarkt bedient. Hiermee kan de klant al vanaf de initiatieffase alles uitbesteden en dat tegen een vaste prijs.

In 1985 begint Huig van Ieperen een bedrijf in het voegen van gemetselde gevels. In 1987 komt zijn neef, Peter van Ieperen, er als financiële man bij. In de vijftien jaar die volgen breidt het bedrijf zijn werkzaamheden uit met steigerbouw, metsel- en timmerwerk, houtsanering en schilderwerk. Het groeit uit tot een aannemersbedrijf voor de volledige buitenschil. Van begin af aan zijn klantgerichtheid en vakmanschap de belangrijkste uitgangspunten. Tot 2000 groeit de omzet naar 20 miljoen; de projectgrootte groeit van gemiddeld enkele tienduizenden naar miljoenen euro's. Om hele woningcomplexen aan te kunnen pakken komt ook de binnenrenovatie erbij. In de jaren die volgen verdubbelt de omzet.

Met de groei nam ook de complexiteit van de werken toe. Zowel het personeel als de werkwijzen waren daar aanvankelijk niet op afgestemd en de faalkosten liepen op. Een systematische projectanalyse bracht daarom de zwakke plekken in kaart. Aanvankelijk was het vakmanschap van het personeel het zwakke punt – hun *'span of control'* moest groter – maar, de analyse bleek echter niet volledig. Daarom werden rollen in het bedrijf beter en duidelijker op elkaar afgestemd. Relatiebeheer, het projectbureau, productie, logistiek en de administratie werden herontworpen en samengesmeed, maar de faalkosten daalden echter niet genoeg. Veel verstoringen bleken van 'buiten' het bedrijf te komen. De relatie met de toelevering en de klant vroeg dus om een heroverweging. De rol van de onderaannemers werd helderder door van de onderaannemers co-makers te maken. De relatie met klanten aanpakken bleek echter minder eenvoudig.

Renovatie op maat

Klanten bleken vooral geïnteresseerd in vermindering van de rompslomp en meer zekerheid, vooral op het gebied van het budget. Er werd een studie verricht naar de taken van corporaties en hun context. Hierbij werd de invloed van VROM, bestuur, gemeente en huurders systematisch in kaart gebracht. Daarna werd gekeken welke rollen Van Ieperen over kon nemen.

Dit leidde tot het concept *Renovatie op maat* waarmee de klant vanaf de initiatieffase alles kan uitbesteden tegen een vaste prijs. Het bedrijf komt voor de klant met 'de beste oplossing'.

In het concept start het proces met het bestuderen van de wijk- en complexvisie. Met de doelgroep en het kwaliteitsbeeld van de corporatie voor ogen, wordt samen met een architect gekeken naar functionele mogelijkheden en esthetische wensen. Na het uitpluizen van de onderhoudsgeschiedenis en een globale technische opname, wordt alles direct vertaald naar plannen, met verschillende varianten en voorzien van huurders- of koperskeuzes. Vanwege de verlangde budgetzekerheid zitten daar de te verwachten budgetten en plannings bij. Van Ieperen verzorgt de communicatie met alle belanghebbenden. Hierna wordt een proefwoning gemaakt, waarna bewoners en corporatie aangeven wat goed is en wat beter moet. Daarna wordt het definitieve budget afgegeven. Meerwerk is uitgesloten, wijzigingen uiteraard ook. Tot deze tijd kan de klant echter per fase besluiten zijn relatie met het bedrijf te beëindigen. In de praktijk is dit overigens nooit gebeurd, maar het maakt wel duidelijk dat de klant te allen tijde het heft in eigen hand kan nemen.

De proefwoning wordt voorbereid en gemaakt met co-makers. Ervaringen worden besproken en vastgelegd in de definitieve werkomschrijving. De proefwoning blijft gedurende het werk de referentie voor iedereen.

Productieclusters

Omdat bij het concept is aangesloten bij de bestaande renovatietechniek, krijgt de architect zo min mogelijk belemmeringen opgelegd. In een basis werkomschrijving zijn de werkzaamheden omschreven die zich bij renovatie kunnen voordoen, met standaarddetails en uitvoeringsinstructies. Hieraan is een moederbegroting gekoppeld met prijzen van betrokken co-makers. 80 tot 90 procent van ieder project wordt op basis hiervan gemaakt.

► Pieter Huijbregts

Pieter Huijbregts is initiatiefnemer van het Netwerk Conceptueel Bouwen en directeur van Coficient BV, adviseur voor innovatie en samenwerking in de bouw.

Info: www.conceptueelbouwen.nl en www.coficient.nl



De rest wordt projectspecifiek toegevoegd.

Alle werkzaamheden zijn gekoppeld aan een discipline, waarvan er 20 tot 25 verschillende zijn. Vanwege logistieke aansturing zijn deze weer gebundeld in zeven of acht clusters. Zo wordt de badkamer gedaan door een vaste groep met daarin de elektriciens, de tegelzetter en de loodgieter. De clusters regelen hun zaken zoveel mogelijk zelf en zoeken naar optimalisatie. De projectuitvoerder is ketenregisseur. Hij ziet vooral toe op de aansluitingen tussen de clusters en is het loket voor klant en bewoners.

De regie in de keten ligt dus bij de projectmanagers van Van Ieperen. Zij sturen de projectteams aan. Per fase wordt hun samenstelling aangepast. Het projectschema is het sturingsmiddel in de communicatie met de opdrachtgever, tussen de afdelingen van het bedrijf. Dat loopt vanaf de initiatiefase tot en met de projectevaluatie. Voor de communicatie met de co-makers is de proefwoning essentieel. Met alle kaarten open op tafel zoekt men samen naar de beste oplossing. Na het prototype is er alleen nog overleg nodig over de fijne afstemming in de logistiek.

Ondertussen werkt Van Ieperen met sommige co-makers al meer dan tien jaar samen. Voortdurend werkt men aan de onderlinge relatie; zowel in de techniek als in de organisatie en de communicatie. Elk project en elk cluster wordt op meerdere momenten geëvalueerd en alle werkzaamheden worden nagelopen om te zien waar verbeteringen mogelijk zijn. Na afloop

wordt het basisbestand met alle lessen aangevuld, klaar voor het volgende project.

De kennis van de co-makers en leveranciers blijkt onmisbaar. Beide partijen stellen zich open voor kritiek en voor verbetersuggesties. Met name in het begin was dit niet eenvoudig. Van Ieperen werd namelijk gezien als 'baas' en het werd niet passend gevonden deze te bekritisieren. Ondertussen is de cultuur veranderd. Eén van de aspecten daarvan is bijvoorbeeld het gedrag op de bouwplaats. Lawaai en vuil op de bouwplaats bleken een ergernis. Inmiddels kennen alle medewerkers, ook die van de co-makers, al jaren de code hoe zich te gedragen bij opdrachtgevers en bewoners. Mede daarom zetten co-makers zoveel mogelijk vaste mensen in.

Ter vergroting van de teamgeest organiseert Van Ieperen jaarlijks bijeenkomsten met uitleg over het beleid van het bedrijf en over de te verwachten productie. Om de geesten te scherpen vraagt het bedrijf wel eens prijzen op van buiten de vaste kring, al levert dat in de regel niet veel op. Omdat de processen zo beheerst verlopen, vragen de vaste onderaannemers namelijk niet de hoofdprijs. Ze weten dat ze in dit geval minder faalkosten en een beter rendement hebben dan elders. ◀

Voor meer informatie kunt u het boek 'De Nieuwe Aannemer. Renoveren op maat, een budgetneutrale aanpak' van directeur Peter van Ieperen bestellen via info@ieperen.nl