

Elk jaar gaat 10 procent van de omzet in de bouw op aan fouten. „Het is decadent om elk kantoor, elke school als uniek project te zien.”

Door onze redacteur
Carola Houtekamer

AMSTERDAM. Dit gaat over bouwen, maar kijk eerst even naar de auto-industrie. Van de band in de autofabriek rollen allerlei typen auto's, dwars door elkaar heen. Grote, kleine, zwarte, blauwe, luxe uitgevoerde en kale. Maar, zegt Harry Sterk, denk maar niet dat in elk type een andere grondplaat of een ander motor zit.

Toeleveranciers leveren, onder strenge regie, gestandaardiseerde onderdelen en modules die er op dezelfde manier in worden gezet. Gevolg: veel winst, weinig faalkosten.

Neem dan de bouw. Elk kantoor, elke school, elk ziekenhuis, moet helemaal uniek zijn. Harry Sterk: „Iedereen wil zijn eigen ding bouwen. Bij elk bouwproject wordt het hele wiel opnieuw uitgevonden.” Jelle Otten, die ook aan tafel zit: „En met steeds meer partijen. Stond er in de jaren vijftig bij de bouwput nog een bord met twee namen erop, nu zijn dat er tien.” Gevolg: weinig winst, hoge faalkosten.

Hele hoge faalkosten. De bouw verspielt vreselijk veel geld aan fouten - procentpunten meer dan de vliegtuigbouw, de staalindustrie of de auto-industrie. Geld dat opgaat aan fouten in het ontwerp, fouten in de planning, fouten in de uitvoering, aan geschillen en aan reparaties achteraf. Bekend zijn de 'Blunderput' in Rotterdam, de Noord-Zuidlijn, de

A15 door het Botlekgebied, de A2, het nieuwe RIVM-gebouw. Maar, zegt Otten, „die zijn maar het topje van de ijsberg”.

Schattingen van faalkosten lopen uiteen, maar zijn allemaal hoog. Adviesbureau BouwKennis heeft het over 11 procent van de totale omzet aan faalkosten, uit onderzoek van Nyenrode blijkt 20 procent van de opdrachtsom, McKinsey heeft het over 30 procent bij grote projecten. Sterk en Otten houden het op minimaal 10 procent van de omzet. Sterk: „Maar 10 procent is wel 6 miljard per jaar! Als je winstmarges niet hoog zijn, waarom neem je dan niet meer moeite om met de opdrachtgever de faalkosten terug te dringen?”



Eisen aan een gebouw
veranderen steeds sneller

Jelle Otten bouwadvocaat

We zitten in The Edge, het hyperduurzame gebouw op de Zuidas waar advocatenkantoor AKD huist. Jelle Otten is er partner en bouwadvocaat, Sterk is directeur van PPS Netwerk Nederland, dat overheden en bouwers adviseert over privaatsamenwerking. Nu de economie aantrekt, valt op dat bouwers nog steeds heel weinig winst boeken - een paar procenten van de omzet.

Dat is te wijten aan moeizame projecten uit het verleden, maar ook aan geld dat opgaat aan het rechtbreien van vergissingen. Otten en Sterk denken dat het beter kan.

Waarom zijn faalkosten juist in de bouw zo hoog?

Otten: „De bouw is heel gefragmenteerd. Aan een bouwproject doen steeds meer partijen mee, en die zijn allemaal ergens in gespecialiseerd. Die partijen werken niet goed samen, maar leggen het risico juist bij een ander. En niet per se bij degene die dat risico het beste kan dragen.”

Dat zorgt voor een claimcultuur. Gevolg: een starre, niet-communicatieve houding tussen partijen. En de geschillen die daaruit volgen zijn duur, weet advocaat Otten.

Sterk: „De opdrachten worden ook moeilijker. Er zit steeds meer technologie in gebouwen. Het gaat niet alleen maar om stenen, maar om 'smart buildings' met ingewikkelde klimaatinstallaties, intelligentie, sensoren, data.”

Wat ook niet helpt is dat opdrachtgevers steevast voor de laagste prijs blijven gaan in een aanbesteding. Dat moedigt matig ontwerpen aan of belooft te veel risico nemen. En een gebouw kan misschien nu goedkoop zijn, als het over een paar jaar niet meer voldoet, moet het voor veel geld gerenoveerd worden. Weggegooid geld, vindt Sterk. Ook, zegt hij, is er een „decadente” neiging om elk project als uniek maatwerk te zien.

Elk bouwproject is toch ook anders?

Sterk: „Welnee, een school in Rotterdam is, meestal, voor 99 procent hetzelfde als een school in Den Haag. Dat geldt ook voor ziekenhuizen, kantoren en huizen.”

Wat stelt u voor?

Sterk: „Standaardiseren. Met templates werken, modulair bouwen. Niet alles in stukjes hakken en honderd keer anders doen.”

Een soort identieke Chroesjtsjov-flats door heel Nederland?

„Nee, helemaal niet! De vorm en de gevel kan per gebouw helemaal anders zijn, auto's zijn toch ook niet hetzelfde? Maar veel van de onderdelen en de installaties kunnen hetzelfde blijven.”

De klimaatdoelen maken een nieuwe aanpak in de bouw noodzakelijk, zegt Sterk. „Om de Parijs-doelstellingen te halen, moeten we energieneutrale gebouwen krijgen. Daarvoor moeten we voor honderden miljarden bouwen en verbouwen, een gigantische opgave. Maar elke eigenaar gaat nu zijn eigen maatregelen nemen. Het is een hele knikkerbak. De een isoleert de spouwmuur, de ander installeert zonnecollectoren of



Allemaal busjes die hun
eigen techniekje ophangen

Harry Sterk Adviseur in de bouw

warmtepompen, nog één isoleert de vloer of installeert slimme meters. Dat zijn allemaal busjes die af en aan komen rijden en hun eigen techniekje ophangen. En telkens is er een nieuw probleem en zijn er nieuwe faalkosten. Als we het op de oude manier doen, halen we die doelstellingen nooit.”

Wat ook tot een nieuwe aanpak dwingt, zegt Otten, is dat de eisen aan een gebouw steeds sneller veranderen. Otten: „De levensduur van bedrijven loopt terug. Bedrijven gaan failliet of vinden zichzelf opnieuw uit. Dan is er weer een nieuw gebouw nodig of dure renovaties.” Dat levert

weer nieuwe faalkosten op: werk van de nieuwe aannemer dat niet aansluit op het werk van de vorige, onherleidbare problemen in het gebouw, afschuiven van verantwoordelijkheid, claims.

Een gebouw moet dus niet alleen vaker uit standaard modules worden opgebouwd, maar ook „wendbaarder” en „toekomstbestendiger” worden ontworpen, zegt Otten.

Hoe dan?

Sterk: „Een kliniek kan zo worden gebouwd dat over een paar jaar de bovenste etages makkelijk verhuurd kunnen worden. Of dat er later vijf verdiepingen op kunnen worden gezet.”

Waarom gebeurt dat niet al?

Otten: „Het vereist dat opdrachtgevers en bouwers anders gaan samenwerken. Echt samen gaan nadenken over hoe een gebouw op de lange termijn moet functioneren, als de eisen veranderen. Niet het hele ontwerp in een star contract vastzetten en het de bouwers laten uitzoeken. Wat je wel in een contract moet zetten zijn afspraken over communicatie en het tijdig melden van problemen. En je moet uitglijdende van bouwers misschien niet gelijk bestraffen, maar belonen. Innoveren betekent dat je fouten mag maken.”

Bijkomend voordeel van beter samenwerken is dat de faalkosten daar sowieso van omlaag gaan. AKD liep pas geleden voor een onderzoek alle geschillen en conflicten nog eens langs en zag: faalkosten komen vrijwel altijd door houding en gedrag. Niet praten, te lang wachten met de ander informeren, het probleem afschuiven. Otten: „Techniek faalt bijna nooit.”