

# boekhouder geen baas over innovatie

rondetafel  
gesprek



## DE DEELNEMERS

We stellen de deelnemers van het rondetafelgesprek aan u voor:

- Ric Peters, directeur Herlebouw Hoensbroek
- Ruud Schuttel, commercieel manager Breijer Bouw en Installatie BV Rotterdam
- Lars Weijers, algemeen directeur Weijers Eikhout BV Groesbeek
- Sjoerd Klijn Velderman, projectleider duurzaam bouwen BAM Woningbouw Deventer

Zet vier professionals van groot onderhoud en renovatie aan een tafel, pook de discussie af en toe wat op en het resultaat is een min of meer eenduidige visie op het hedendaags renoveren. De welwillendheid voor innovatieve oplossingen druipt van de deskundigen af, maar de gezamenlijke waarschuwing luidt: laat de boekhouders van bedrijven geen baas over innovatie zijn.

De eerste aflevering van het rondetafelgesprek met vertegenwoordigers van woningcorporaties is positief onthaald. Reden genoeg voor hoofdredacteur Martin Liebrechts om zijn tafel voor een nieuwe aflevering beschikbaar te stellen. Dit keer is het de beurt aan de bouwers; drie bouwbedrijven van verschillende grootte en één specialist op het gebied van daken en gevels. Zij gaan aan de hand van vijf vragen – ingeleid door een situatieschets – de discussie met elkaar aan.

**1** In de huidige markt ligt het accent nog sterk op planmatig en groot onderhoud, samen goed voor zo'n 60 procent van de onderhouds- en renovatiemarkt. Circa 25 procent van alle kwaliteitsaanpassingen richt zich op renovatie, de rest is klein onderhoud.

## WELKE CONSEQUENTIES HEBBEN DE VERSCHUIVINGEN VAN NIEUWBOUW EN GROOT/PLANMATIG ONDERHOUD NAAR RENOVATIE VOOR DE BOUWERS?

Renovatieman in hart en nieren, Ric Peters, reageert als eerste. "Voor ons als bedrijf heeft het niet zo gek veel consequenties", verklaart de directeur van Herlebouw uit Hoensbroek. "Renovatie is onze passie, onze wereld. Wij doen niets aan nieuwbouw. Ik heb ooit wel een uitstapje gemaakt naar de wereld van nieuwbouw, maar daar voelde ik me niet op mijn plaats. Ik was enorm blij toen ik weer 'thuiskwam'. De

tekst wilbert leistra

foto's pdkfoto, peter de koning



is onze passie, ald. Wij doen niets bouw. Ik heb ooit stapje gemaakt ereld van nieuw- ar daar voelde ik mijn plaats. Ik blij toen ik weer m'.



is in het voortra worden gebun- plines moeten ntegreerd. Nu te veel de schei- e mensen die lanmatig en het onderhoud doen selen die op de worden ingezet. samen worden

toegevoegde waarde van het renovatiewerk moet zijn dat de bewoner nu en in de toekomst tevreden is met de gerealiseerde kwaliteit. Daar moet je vreugde uit scheppen." Peters verklaart klaar te zijn om de verschuivingen in de markt aan te kunnen. "Wij zijn geen hoppers en shoppers, we zijn niet voor de traditionele vorm van aanbesteden. Wij zien heil in co-makship, niet alleen met de andere bouwpartijen, maar ook met de opdrachtgever. De opdrachtgever werkt met vaste aannemers, controleert de waardering bij de huurders en de medewerkers en checkt de kwaliteit. Ben je goed, dan krijg je meer werk. Je moet het zo zien: goede prestaties leiden tot de Champions League, zo niet dan moet je genoeg nemen met de Europa League", trekt Peters een vergelijking met het voetbal. Ook Lars Weijers van Weijers Eikhout, spreekt zijn voorkeur uit voor renovatie. "Nieuwbouw is statisch, renovatie leeft", luidt zijn statement. "Bij een nieuwbouwproject krijg je een gedetailleerde werkschrijving mee, een renovatieklus vereist vakmanschap en improvisatietalent. Omdat bij opdrachtgevers het euroteken nog te veel als uitgangspunt geldt, is het voor een externe partij als ons moeilijk om ertussen te komen. Wij richten ons als specialist juist op duurzaamheid en energetische oplossingen." De marktverschuivingen hebben voor het van oorsprong dakdekkerbedrijf gevolgen, aldus de algemeen directeur. "We hebben vestigingen in Groesbeek, Asten en Maastricht. Daarnaast werken we in een samenwerkingsverband ook vanuit Beverwijk. Om tot één en dezelfde kwaliteit te komen, hebben we een vijf jaar durende opleiding voor het personeel ontwikkeld. Dat wordt onder andere getraind om met klanten om te gaan. Daarnaast voeren we standaardoplossingen door voor alle vestigingen, zoals een eenduidige aanpak van het aanbrengen van een schoorsteen. Zie het maar als het vertalen van vakmanschap naar een stukje papier." Weijers heeft het over het op één lijn krijgen van het personeel van de verschillende vestigingen. Sjoerd Klijn Velderman, projectleider duurzaam bouwen bij BAM Woningbouw in Deventer, benadrukt dat werken met co-makers niet alleen voordelen biedt. "Intern trainen we ons personeel op welke manier de klant zo min mogelijk overlast ondervindt. Ook de co-makers moeten dezelfde training ondergaan. Het zorgvuldig omgaan met de klant is een belangrijk onderdeel hiervan. Je kunt de beste timmerman voor de klus hebben die perfecte kwaliteit levert, maar als die man 's ochtends al boeren en scheten latend bij de bewoner binnenkomt, zal die indruk beklijven, niet de kwaliteit van het werk. Wij leveren bij projecten echter gemiddeld zo'n een derde van het personeel zelf, de rest is extern en is niet betrokken bij onze training. Maar je kunt wel ervoor zorgen dat zo veel mogelijk arbeidsgangen op elkaar aansluiten, waardoor de timmerman met de glazenwerker samenwerkt. Je zorgt niet alleen voor minder overlast, maar je kunt via je eigen mensen controle uitoefenen op de gang van zaken." Aan Ruud Schuttel, commercieel manager van Breijer Bouw en Installaties uit Rotterdam, het laatste woord over dit thema. Volgens hem moet het om integriteit en duurzaamheid draaien, waarbij de gebruiker – de klant dus – centraal staat. "We zijn sterk bezig het vraagstuk bij de kop te pakken, je moet als het ware je cyclus veranderen. Alle kennis in het voortraject moet worden gebundeld, disciplines moeten worden geïntegreerd. Nu heb je nog te veel de scheiding van de mensen die puur het planmatig en het dagelijks onderhoud doen en de mensen die op de projecten worden ingezet. Dat moet samen worden gevoegd. Dat gaat niet van de ene op de andere dag."

**2** Als de bouwer gevraagd wordt welke waardeaspecten bij de selectie door de opdrachtgever een rol spelen, staat volgens hem de prijs bovenaan. De opdrachtgever zet zelf echter de technische kwaliteit op 1. De prijs komt bij hem, na beperking van overlast, pas op de derde plaats.

#### WELKE WAARDEASPECTEN ZULLEN DE KOMENDE JAREN BIJ RENOVATIE GAAN DOMINEREN?

Ondanks alle ongetwijfeld goede initiatieven, zal de economische crisis volgens Klijn Velderman leidend zijn in de selectie door de opdrachtgever. "De prijs is voor het gros het belangrijkste selectiecriteria. We worden nog steeds met z'n allen in de frituurpan geknikkerd en de eerste die qua prijs komt bovendrijven, zal het worden", stelt de projectleider duurzaam bouwen. Toch verwacht hij voor de toekomst een ander beeld. "Het wordt van steeds groter



belang om de klanten – de huurders – mee te krijgen voor de plannen. Je communicatieve vaardigheden en overredingskracht worden bij de selectie het belangrijkste waardeaspect, verwacht ik. Op de tweede plaats gevolgd door de prijs. Duurzaamheid sluit de rij, dat zal op kleine schaal worden gewenst. Het enige stukje duurzaamheid dat bij je beoordeling om de hoek komt kijken, is een goedkeurend geluid als je met de trein of met een Toyota Prius op een afspraak verschijnt. Qua uitvoering heb je het dan over een beetje dubbel glas, wat meer gevelisolatie, dat werk. Maar duurzaamheid als waardeaspect is nog moeilijk te meten." Peters noemt prijs, technische kwaliteit en overlast als de huidige top 3. Hij is echter een beetje de vreemde eend in de bijt aan deze tafel. Hij werkt, zoals eerder gezegd, vooral volgens het principe van co-makship. "Wij werken vaak samen op basis van een prijsafpraak. Met een opdrachtgever hebben wij bijvoorbeeld een contract tot 2013 getekend." En vindt er geen tussentijdse evaluatie plaats, wil Klijn Velderman weten. "Tuurlijk", antwoordt Peters direct. "De deelnemers binnen zo'n samenwerking worden beoordeeld op de omgang met de bewoners, of je je afspraken nakomt, de kwaliteit van het bedrijf en het vakmanschap van het personeel." Klijn Velderman vertelt dat zijn bedrijf ook binnen een samenwerkingsvorm als co-makship is geselecteerd op basis van klantervaringen. "Onder invloed van de crisis komen toch de 'centenkrachten' om de hoek kijken. Haal toch maar wat dubbeltjes links en wat kwartjes rechts af van de prijs, wordt dan gesteld. Heb je op alle gebieden alleen maar negens en tiens behaald, word je vervolgens toch weer neergesabeld door de boekhouders. Kom je weer met de rest samen in de frituurpan terecht." Klantgerichtheid en andere waardeaspecten, zoals technische kwaliteit en ontzorgen moeten beter meetbaar gemaakt worden, mengt gespreksleider Martin Liebrechts zich in het tweegesprek. "Alleen op die manier kun je de boekhouder een andere plaats in het proces geven." Schuttel merkt op dat volgens hem het selectiebeleid bij de opdrachtgever heel wat professioneler moet worden. "Ik merk dat vooral bij corporaties het beleid van willekeur overheerst. Als je de projectleider kent, mag je



inschrijven. De overheid werkt volgens het systeem van voorselectie en daarna pas definitieve selectie. Positief binnen zo'n voorselectie is dat gekeken wordt of een bedrijf solide genoeg is om het project te kunnen afronden." Liebrechts oppert een nadeel van uitgebreide meervoudige selectieprocedures. "Zo'n 3 à 4 procent van de verspilling binnen een project ligt in het selectietraject." Dit wordt direct beaamd door Weijers. "Denk alleen al aan het tig keer inmeten van het werk door al die verschillende partijen. Pure verspilling. Je moet juist uitgaan van het afdekken van zekerheden. Daar komt een basis van vertrouwen bij kijken, maar zo moet in de bouw meer gewerkt worden. Het vertrouwen moet worden vertaald in procedures." Klijn Velderman noemt een voorbeeld dat hij onlangs op een workshop heeft gehoord. "Op school word je beoordeeld met cijfers. Behaal je voor alle vakken de benodigde punten, dan haal je het diploma, heel eenvoudig. Zo'n beoordeling zou je ook kunnen ontwikkelen voor bouwprojecten. Stel je spreekt af dat de kwaliteit van het werk minimaal een 7,5 moet zijn om de volledige prijs betaald te krijgen. Dat betekent dat bij een 7 een korting van 1 procent moet worden gegeven. Op deze manier worden de prijsafspraken gecorrigeerd op basis van tevredenheid." En de criteria voor de kwaliteitsmeting kun je algemeen afspreken, voegt Liebrechts toe. "Toch ben je binnen zo'n systeem veel te afhankelijk van de beroepsklagers onder de bewoners", reageert Schuttel. "Weer de bekende valkuil", pareert Klijn Velderman. "Je moet niet uitgaan van de uitzonderingen, maar van de standaard. Je kunt bijvoorbeeld gebruik maken van een balanced scorecard, dan ondervang je dit probleem. Het grote voordeel van dit principe is dat de prijs niet onderscheidend is, maar de kwaliteit, de toegevoegde waarde die je als bedrijf kunt bieden." Weijers noemt nog een selectiecriteria dat nog niet aan bod is gekomen. "Opdrachtgevers zijn sterk geneigd om regionaal te werken. Een corporatie in Nijmegen zal niet snel een bouwbedrijf uit Assen een opdracht gunnen. Daarnaast merk ik dat opdrachtgevers op zoek zijn naar referenties, met name op het gebied van resultaatgericht samenwerken."



...n als dakdek-  
...f ervoor zorgen  
...erdeel van de  
...bouwers worden,  
...voorbeeld de  
...rs.'



...lemaal voor-  
...n resultaatge-  
...rhoud. In de  
...oint ventures,  
...uit aannemers,  
...rs en schilders  
...s van een afge-  
...s onderhoud  
...slag is hier te  
...de initiatieffase,  
...l een besparing  
...procent van de  
...it traject.'

**3** Welke maatschappelijke ontwikkelingen – denk aan duurzaamheid, individuele woonkwaliteit, meer klantgerichtheid – leiden tot een veranderende vraag bij de kwaliteitsaanpassing van de bestaande woningvoorraad?

#### WAT ZIJN DE GEVOLGEN VOOR HET AANBOD VAN DE BOUWERS?

Schuttel noemt levensloopbestendigheid als nieuw onderdeel van het aanbod. "Je brengt in de woning een stuk infrastructuur aan waardoor de bewoner ook op hoge leeftijd in de eigen woning kan blijven wonen. Daar moet je als bouwer wel kennis van hebben, je moet meer in de richting van installaties gaan denken, je moet integraler denken." Klijn Velderman vraagt zich af of daar wel behoefte aan is. "Mijn ervaring is dat het wel meevalt met die vraag. Je kunt je ook afvragen of je als corporatie zo ver wil gaan met het faciliteren van je aanbod." Denk je als aanbieder na over concepten, wil Liebrechts weten. "Wij denken er niet alleen over na, we hebben een concept ontwikkeld dat helemaal is ingespeeld op de klant", vertelt Peters. "De klant is hierbij niet de woningcorporatie, maar de huurder. Als een huurder voorheen op de lijst stond voor een nieuwe keuken of badkamer, kon die op kantoor van de corporatie langskomen en een keuze maken uit wit en iets anders wit. Vaak ging er in de communicatie wat mis, waardoor je als aannemer met een behoorlijke achterstand begon. Binnen het concept VraagGestuurd BinnenOnderhoud (VGBO) komen wij met een rijdende showroom naar de klant toe. De loketfunctie van de corporatie hebben wij overgenomen. Volgens een acht stappensysteem maakt de huurder zijn keuze en wij zorgen binnen een co-makership met vaste samenwerkende partijen voor de uitvoering. Het systeem is afgestemd op de opdrachtgever binnen het co-makership, Wonen Limburg, maar andere opdrachtgevers hebben ook al interesse getoond", zegt hij niet zonder trots. "Jullie bieden de Tupperware-party van de toekomst", reageert Klijn Velderman enthousiast. "Een corporatie wil zekerheid hebben en jullie bieden dat met dit concept. Wij willen ook de vraag niet afwachten, maar nu al het antwoord formuleren. Dat kan ervoor zorgen dat de vraag wordt bijgesteld. Dit doen we met ons Waarde en Riant-concept (W&R). Dit concept is oorspronkelijk voor nieuwbouw opgezet om op een betaalbare manier ruime woningen te bouwen. Naast het feit dat flexibiliteit en innovatie binnen dit concept belangrijk zijn, kan er ook vroegtijdig inzicht in de kosten worden verkregen", legt Klijn Velderman uit. "Maar jullie zijn toch medesamensteller van de Toolkit Bestaande Woningbouw, waarin allemaal verschillende concepten worden behandeld? Bied je die aan?", vraagt Peters zich af. Klijn Velderman: "In de Toolkit staat wat je moet doen, niet hoe. Het wordt nog te veel als boek gezien, de Toolkit leidt niet altijd tot een specifieke vraag bij de opdrachtgever. Je laat echter door de ervaring met concepten wel een gevoel van zekerheid bij de opdrachtgever achter." Specialist Weijers staat naar eigen zeggen als gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen voor een taak. "Wij moeten als dakdekkersbedrijf ervoor zorgen dat wij onderdeel van de keten van bouwers worden, net als bijvoorbeeld de installateurs. Daar hebben wij al ervaring mee door met BAM aan hun W&R-concept mee te werken."



**4** De huidige trend is dat er op de onderhouds- en renovatiemarkt steeds meer gespecialiseerde bedrijven verschijnen. Is het zo dat in de toekomst voor elk bouwdeel/component een leverancier met handjes ter beschikking staat? Of zijn er andere ontwikkelingen te verwachten? Met andere woorden:

#### WAT BETEKENT DEZE TREND VOOR DE TOEKOMST VAN DE MARKT?

Weijers eindigde het vorige themaonderdeel met een opmerking over de keten. In antwoord op deze situatieschets spreekt hij een waarschuwing uit. "Als we met z'n allen meer richting ketenintegratie gaan, moet de keten wel veranderen. Hiermee bedoel ik de rol van de leverancier van de materialen, in ons geval bijvoorbeeld de dakpannen. In het bestek moet niet het materiaal en de leverancier voorgeschreven worden en bepalend zijn, maar de prestatie. Ik pleit voor prestatiegericht samenwerken." Hij krijgt bijval van Klijn Velderman. "Wij zijn helemaal voorstander van resultaatgericht onderhoud. In de vorm van joint ventures, bestaande uit aannemers, installateurs en schilders die op basis van een afgesproken eis onderhoud plegen. De slag is hier te behalen in de initiatieffase, ik denk wel een besparing van zo'n 50 procent van de kosten in dit traject." Iedereen is volgens Liebrechts zoekende naar invulling van de markt. "Hierdoor is een derde van de kosten te betitelen als overhead. Dit gooien we dus met elkaar weg." Weijers ziet een oplossing. "Bouwers moeten niet alle onderdelen los inkopen en aan de andere kant moeten leveranciers ze niet meer aanbieden. Gehele componenten, prefab concepten, geïntegreerde oplossingen, dat zijn hiervoor de antwoorden. Bijvoorbeeld het leveren van een complete badkamer, zoals Herlebouw binnen hun conceptaanpak doet. Of het W&R-concept van BAM." "Hiervan is net de pilot afgesloten", weet Klijn Velderman te melden. "Maar er worden nog meer concepten ontwikkeld. Het is zaak om de werkzaamheden van de verschillende participanten binnen het bouwproces meer op elkaar af te stemmen, daar valt heel veel te winnen. Zo wordt ook de aanwezige kennis beter benut."



**5** In de bouw vindt voortdurend discussie plaats over nieuwe samenwerkingsvormen, waarbij de (mogelijke) vergroting van de ketenintegratie een belangrijke rol speelt.

#### WELKE NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN ZULLEN IN DE TOEKOMST OP DE RENOVATIEMARKT VERSCHIJNEN?

"Co-makership met de opdrachtgever is voor ons dé oplossing. Maar andere samenwerkingsvormen zijn afhankelijk van de positie van de andere spelers", stelt Peters. "Wij gaan uit van onze toegevoegde waarde, maar daar hebben we heel lang aan gewerkt, dus dat houd ik liever voor me." "Kom op", reageert Klijn Velderman direct. "Als je kunt delen, kun je ook vermenigvuldigen", voegt hij er als cliché aan toe. "Nee, ik houd het erop dat in de toekomst raamcontracten en prestatieovereenkomsten steeds belangrijker zullen worden in onze sector." Schuttel bespeurt een aantal stromingen. "Er gaan steeds meer geluiden op richting ketenintegratie, zeker voor de regio is dat iets nieuws. Maar ik zie ook wel heil in raamovereenkomsten voor langere tijd, bijvoorbeeld territoriaal verdeeld", zegt hij. Weijers denkt ook dat de samenwerkingsvormen een sterk regionaal karakter zullen hebben. "Dat geldt ook voor het dakwerk. Ik zie dat opdrachtgevers je opdrachten voor langere termijn gunnen in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst. Die tijd kunnen we gebruiken om ketenintegratie beter uit te werken. Voorwaarde voor deze vorm van samenwerking is dat de opdrachtgever de kwaliteit van de keten regelmatig moet controleren. Er moet dus een goed beoordelingssysteem voor komen." Klijn Velderman vindt dat de samenwerkende partijen op gelijke hoogte moeten staan, op basis van vertrouwen informatie uitwisselen. Vanaf de programmafase moet alle kennis worden geïntegreerd. Alleen op die manier kunnen we de opdrachtgever een adequaat voorstel doen. We moeten gedifferentieerde oplossingen bieden, ondanks dat de opdrachtgever een standaardoplossing wil", sluit hij zijn betoog af.