

Boeken en publicaties

Opnieuw zijn er artikelen gepubliceerd door medewerkers van de BouwhulpGroep. Hieronder een selectie van de artikelen die gaan over het thema 'zicht op een innovatieve toekomst'. De artikelen zijn ook te vinden op de website (www.bouwhulp.nl).

Kennisbank Bestaandewoningbouw.nl

- **'Slapende steden wakker schudden; van wonen naar leven in drie stappen'**, Haico van Nunen en Yuri van Bergen, 30 november 2011
- **'Woningkwaliteit in de tijd: tot en met 1960'**, Martin Liebrechts, 2 december 2011
- **'Ontwikkeling woonkwaliteit: van 1960 tot 1990'**, Martin Liebrechts, 5 december 2011
- **'Technische eigenschappen van het woningcasco in de tijd'**, Martin Liebrechts en Jelle Persoon, 7 december 2011
- **'Overpeinzing: droom van vervangende nieuwbouw, een ramp voor innovatie'**, Martin Liebrechts, 8 december 2011

- **'Het accommoderend vermogen van de Hollandse woning'**, Martin Liebrechts en Jelle Persoon, 14 december 2011
- **'Overpeinzing: kuddegedrag leidt niet tot innovatie'**, Martin Liebrechts, 16 december 2011
- **'Overpeinzing: innovatie spot met maakbaarheid uit het verleden'**, Martin Liebrechts, 22 december 2011
- **'Aanbesteding als innovatiestimulerende factor: geen aannemer maar bouwer gezocht'**, Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, 12 januari 2012
- **'Overpeinzing: vernieuwen is meer dan een woord'**, Martin Liebrechts, 12 januari 2012
- **'Overpeinzing: innovatie of uitvinding'**, Martin Liebrechts, 18 januari 2012
- **'Vandaag dromen voor de toekomst'**, Martin Liebrechts, 8 februari 2012
- **'Puzzelen', Haico van Nunen, 23 februari 2012**
- **'Innovatie is meer dan documenteren'**, Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, 27 februari 2012

- **'Het orakel van Delphi weet het beter'**, Martin Liebrechts, 8 maart 2012
- **'Bouwjaar en energetische kwaliteit'**, Martin Liebrechts, 9 maart 2012
- **'Hellende daken, een beeld vol emotie, energie en ruimte'**, Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, 20 maart 2012
- **'Van moeten naar kunnen'**, Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, 2 april 2012

Diversen

- **'Pamflet, Renovatie als Hollands-Herontwerp'**, Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, 18 januari 2012
- **'Een wijk, een buurt, een straat maar vooral mensen'**, Martin Liebrechts en Dagmar Ebbeling, 19 december 2011
- **'Hernieuwde kijk op energiebesparing'**, Martin Liebrechts en Jelle Persoon, Renda special Energiesprong, januari 2012
- **'Renovatie schreeuwt om innovatie'**, Martin Liebrechts, Renda #1, februari 2012
- **'In het teken van gemoedelijkheid'**, Martin Liebrechts en Roel Simons, Renda special Wonen in de seventies, januari 2012

postadres

Postbus 2133, 5600 CC Eindhoven

kantooradres

Insulindelaan 124, Eindhoven

telefoonnummer

040 244 57 58

e-mail

info@bouwhulp.nl

internet

www.bouwhulp.nl
www.bestaandewoningbouw.nl
www.levensduur-denken.nl
www.bestaandewijk.nl
www.hollands-ontwerp.nl

teksten

BouwhulpGroep

fotografie

BouwhulpGroep

grafisch ontwerp

Volle-Kracht

INZICHT-09

mei 2012 → dit is een periodieke uitgave van BouwhulpGroep

IN DEZE UITGAVE: ZICHT OP EEN INNOVATIEVE TOEKOMST

Van moeten naar kunnen

Een nieuwe vorm van sturen

Creatieve coalities is Co-makership Plus

Ruimte laten voor ieders kwaliteiten

Selectie gericht op innovatie

Nieuwe oplossingen in het vizier

Het orakel van Delphi weet het beter

Over je eigen dilemma's heenstappen

Essay, de basis voor innovatief aanbod

Ruimte voor wonen in de toekomst



Woord vooraf

Zicht op een innovatieve toekomst wil de lezer prikkelen om op zoek te gaan naar nieuwe werkwijzen en samenwerkingsverbanden, die oude barrières slechten. Het is aan de lezer om zijn ervaringen er aan toe te voegen. Graag delen we met u onze kennis en zijn dus ook nieuwsgierig naar uw bevindingen.

Veel leesplezier, Martin Liebrechts

Van moeten naar kunnen

De vorige eeuw kenmerkte zich door een opdrachtenstructuur waarbij het dictaat overheerste. Het bestek gaf aan wat je moest maken en elke ruimte, die er gezocht werd om de eigen mogelijkheden te benutten, werd ontzegd. Een complex moest verbeterd worden omdat de administratie dat vond. De medewerkers in de organisatie kregen een duidelijke opdracht of taak waarop afgerekend werd en eigen initiatief hield een risico in.



In de eenentwintigste eeuw wordt deze commandostructuur steeds meer losgelaten, mede onder invloed van allerlei communicatietechnieken. Mensen doen steeds meer dingen op de momenten dat ze het willen en kunnen. Ook voor de toekomstige kwaliteitsaanpassingen van de bestaande woningbouw en de bijbehorende samenwerkingen tussen alle betrokken partijen.

Het begint natuurlijk bij de bewoner, die steeds vaker eist dat de kwaliteitsaanpassing plaatsvindt op het moment dat het hen past en er behoefte aan is. Dus de complexgewijze aanpak, die de afgelopen veertig jaar centraal heeft gestaan, gaat plaats maken voor maatwerk op woningniveau. Er komt aanbod dat op deze vraag gaat aansluiten.

Minder basis, meer opties

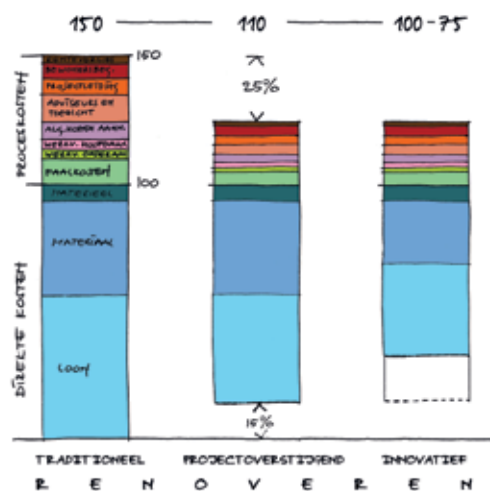
Bij de keuze voor de te realiseren kwaliteitsaanpassing ontstaat steeds meer behoefte om niet de 'enge' techniek te laten dicteren, maar de wensen van de huidige en toekomstige gebruikers als leidraad te nemen. Keramische pannen moeten niet zomaar na vijftig jaar vervangen worden, hetzelfde geldt voor kozijnen. Wel is de leidraad de toekomstige exploitatieperiode van twintig, dertig of veertig jaar. Maar tegelijkertijd moet het gebruik tot optimalisatie leiden. Dus samenvattend: minder basis, meer ruimte voor opties. Juist als van de marktpartijen verwacht wordt een innovatieve bijdrage te leveren, zal hier de optimalisatie op gericht moeten zijn.

Minder oplossing, meer opgaven

Voor elke organisatie of elk samenwerkingsverband geldt tegenwoordig dat niet de oplossing die vooraf bedacht is sturend moet zijn, maar de gewenste prestatie of opgave. Een dergelijke benadering vraagt om een totaal nieuwe (samen)werk(ings)houding. Het gaat hierbij niet om sec prestatiebestekken of het propageren van een fenomeen. De zoektocht gaat verder en richt zich veel meer op de opgave(n). Uiteindelijk worden prestaties gedefinieerd vanuit de eigen scoop van mogelijkheden. Bij innovatie ben je juist op zoek naar dat wat er tot nu toe nog niet was. En vraagt dus om extra creatieve ruimte.

Creatieve coalities is Co-makership Plus

Decennia lang waren we als maatschappij gewend via een duidelijke 'commandostructuur', waarbij het moeten voorop stond, het werk in de (ver)bouw te organiseren. De opdrachtgever liet een bestek maken waarin vastomlijnd de mogelijkheden beschreven stonden wat de uitvoerende partij moest doen.



De kennis en kunde van de uitvoerende partij werden niet (optimaal) benut. Deze structuur gold en geldt voor de hele bouwkolom. Om dergelijke processen te sturen, was en is veel overhead nodig om voor te bereiden en vervolgens te sturen en te bewaken. Het gevolg is dat voor elke euro die op de bouwplaats wordt uitgegeven aan arbeid en materiaal er een halve euro nodig is om dit te organiseren (proceskosten). Het resultaat is dat het sturen via 'moeten' duur en inefficiënt is en door de voortdurende estafette veel kans op fouten in zich draagt.

Maar voor de afzonderlijke speler in deze 'keten van moeten' lijkt er niets aan de hand, want hij heeft toch overzicht over zijn deeltaak. De wens om te veranderen komt dan ook niet van de afzonderlijke schakels, maar vanuit de

maatschappelijke behoefte aan een betere kosten-kwaliteitsverhouding.

De belangrijkste verandering, die in de nieuwe ketensamenwerking gerealiseerd wordt, is tweeledig:

- Voortdurend worden effecten van de activiteiten beoordeeld, die ze hebben voor de (eind)gebruiker ten aanzien van kwaliteit, kosten en prijs.
- De herschikking van taken en verantwoordelijkheden zijn erop gericht de mogelijkheden van de betrokken partners ('kunnen') optimaal te benutten, om zo de effectiviteit, efficiency en creativiteit maximaal tot ontwikkeling te laten komen.

Het zal duidelijk zijn dat het niet om de simpele vraag gaat, wat heb 'ik' eraan, maar hoe kan de 'totale' keten een beter aanbod leveren voor de eindgebruiker/

klant. Het overstijgt de traditionele ketensamenwerking en vormen van co-makership. Het gaat om CREATIEVE COALITIES, die de mogelijkheden van de betrokken partijen maximaal benutten. Tegelijkertijd worden de geleverde prestaties zoveel mogelijk meetbaar gemaakt, zodat er ruimte ontstaat voor een gerichte ontwikkeling.



Selectie gericht op innovatie

Als het aan het afzonderlijk bouwbedrijf ligt, kunnen ze alles. Laat ze maar aan tafel komen zitten en het wordt opgelost. Als het zo gemakkelijk was, dan was de bouw al jaren een bruisend innovatie bad, waar het prettig vertoeven is.



Het tegendeel is waar, want innovatie in de bouw heeft de afgelopen decennia op een laag peil gestaan. Voor zover er sprake was van verbetering, dan betrof het vooral de samenwerking en de logistiek. En die vooruitgang is zo bescheiden, dat wanneer je ze afzet tegen die in andere bedrijfstakken, het bijna verbleekt.

Dus het vervroegen van het transactiemoment is niet zomaar een garantie voor innovatie. Misschien zelfs het tegendeel en vertraagt het de innovatie. Het doet ons denken aan het soort onderwijs, waarbij het volgen van een vak al genoeg was voor een voldoende. Het resultaat was dat studenten alleen maar luier werden. Punten geven en concurreren zijn stimuli om een extra inspanning te leveren en grenzen te verleggen. Deze sport van innovatie beoefen je niet alleen, maar doe je

samen met andere partijen. Dan is er sprake van collectief bouwmeesterschap.

Vanuit deze gedachtegang is de conceptuele vorm van aanbesteden ontstaan, die aangeduid wordt als: Methode Innovatiestimulerend Aanbesteden en Realiseren (MIAR). De basisgedachte van deze methode is dat er evenwicht moet bestaan tussen de gewenste prestatie (vraag) en de potentie van het aanbod. Maximaal moet het aanbod gestimuleerd worden om vanuit zijn eigen kracht een antwoord te geven op de vraag. De vraag is dan ook geen dichtgetimmerde oplossing, maar laat juist in de realisatie ruimte voor eigen invulling. Op dat moment komt de bouwer er niet met het kopiëren van de prestaties en die vervolgens de wereld rond te sturen, zoals dat geldt bij de traditionele bestekken. De

oplossing zelf zal bedacht moeten worden binnen de gestelde prestatie-eisen vanuit de eigen kracht als bouwer en niet als aannemer. Het bedenken van de oplossing ligt dan ook niet alleen in de specifieke projectvraag, maar zal projectoverstijgend zijn. Uiteindelijk is veelal 80 à 90 procent gelijk en 10 à 20 procent specifiek.

Nieuwe zoektocht naar passend aanbod

Op het moment dat de prestatie niet vastomlijnd wordt vastgelegd in bestek en tekeningen en de prijs niet de enige waarde is waarop iets beoordeeld wordt, wordt het speelveld van vraag en aanbod verruimd. Tegelijkertijd moeten dan de spelregels met alle betrokkenen opnieuw geformuleerd worden om de inzichtelijkheid en de

transparantie te waarborgen en de belangen van alle betrokkenen optimaal te respecteren.

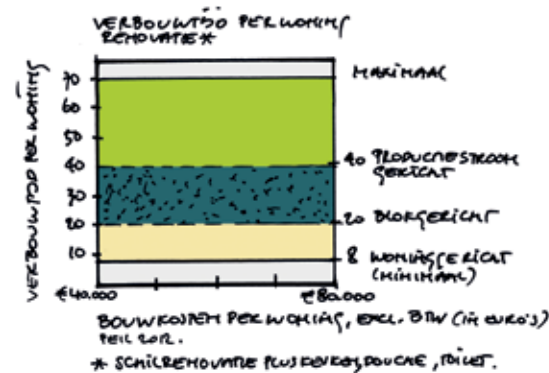
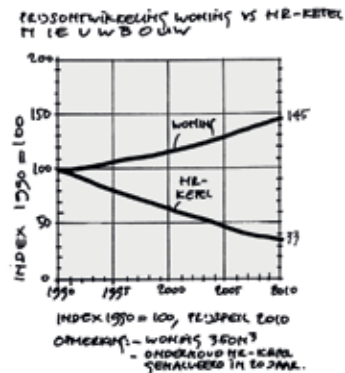
Niet voor niets duiden we dit aan met 'nieuwe zoektocht naar passend aanbod'. Dit houdt in dat alle partijen af moeten van hun traditionele rolinvulling. De adviseur of architect maakt geen dikke stapels papier met tekeningen en bestek meer. Hij adviseert de opdrachtgever ten aanzien van de prestaties, of in een andere rol ondersteunt hij de aanbieder bij de invulling van het aanbod. De opdrachtgever staat niet meer langs de kant, maar zegt wat past en wat niet past. Meer dan voorheen behoort de opdrachtgever expliciet te zijn over de vraag. Hij zal zijn eigen verwachtingen ten aanzien van het project en het projectoverstijgend aanbod helder op een rij moeten zetten. Hij beperkt zich hierbij

dus niet meer tot één project, maar probeert samenhang te ontdekken in een vraag die een enkel project overstijgt. En de aannemer bestaat niet meer. De 'bouwer' verschijnt definitief op het toneel, die in samenspraak met diverse co-makers - toeleverende industrie en vakspecialisten - poogt een aanbod te ontwikkelen dat maatwerk combineert met herhaling. Op dat moment kan er kwalitatief hoogwaardig aanbod ontstaan met een goede kosten-kwaliteitsverhouding.

Deze wijze van aanbesteden wordt aangeduid met MIAR (Methode Innovatiestimulerend Aanbesteden en Realiseren) en is al in een aantal situaties beproefd. Het gaat dus om een selectie die gericht is op innovatie.

Drie aspecten verdienen aandacht

Om een dergelijke vorm van aanbesteden succesvol te laten verlopen, verdienen drie aspecten, ieder op hun eigen wijze, aandacht: de vereiste data, de gewenste prestaties en de gewogen waardering. Te beginnen met de vereiste data. Hierbij gaat het om alle beschikbare technische gegevens, van stedenbouwkundige kaart tot onderhoudsgeschiedenis. In wezen moet het de technische en financiële context leveren voor de opgave. Vervolgens is het van belang de specifieke gewenste prestaties te formuleren ten aanzien van die bouwdelen of componenten, die een onderdeel vormen van het planmatig/groot onderhoud, of renovatie, met het bijbehorende budget.



Tot slot is het essentieel inzicht te geven in de waarden, die bij de afweging een rol spelen en mogelijk de zwaarte ervan. Het zal duidelijk zijn dat dit geen rekensommetje is. Weliswaar moet er voldaan worden aan een aantal basisvoorwaarden, maar uiteindelijk is het de samenhang van het aanbod dat de doorslag geeft. En hoe objectief de beoordeling ook voor het voetlicht wordt gebracht, toch zal ook een subjectief gevoel een rol spelen. Dit laatste is niet erg, als dit maar expliciet gemaakt wordt.

Bij de beoordeling van de aanbesteding worden alle relevante partijen betrokken: opdrachtgever, bewoners, gemeente en specialistische adviseurs. Het eindoordeel moet aan de verschillende aanbieders in een speciaal overleg uiteengezet worden.

Van prestatie naar waardering

Wanneer er nieuwe schoenen gekocht gaan worden, is niet de invulling van een checklist, en het daaruit volgende aantal punten, dat de doorslag geeft bij de keuze. Op het moment dat de prestaties van het aanwezige aanbod uitstijgen boven de vereiste basiskwaliteit, en de prijs niet het enige criterium meer is, dan is de afweging voor de opdrachtgever complex en tegelijkertijd eenvoudig. Juist de interpretatie van de aangeboden kosten-kwaliteitsverhouding, of de potentie die erin besloten ligt, leidt dan tot een keuze.

Bij aanvang van een dergelijk aanbestedingsproces staat vast dat alle uitgenodigde aanbieders voldoende basiskwaliteit zullen leveren, anders hadden ze niet op de lijst gestaan. De

ontdekkingsreis van deze vorm van aanbesteden is gericht op het vinden en realiseren van die passende, vernieuwende benadering die iets extra's levert wat tot nu toe niet bekend was. Deze vorm van aanbesteden moet de aanbieder uitdagen om met nieuwe, betere oplossingen te komen. Dat levert juist extra waardering op.

Methode Innovatiestimulerend Aanbesteden en Realiseren

Deze methode van werken wordt aangeduid met MIAR (Methode Innovatiestimulerend Aanbesteden en Realiseren). Het omvat een voortdurende verkenning tussen het expliciet maken van de vraag door de opdrachtgever en het ontwikkelen van projectoverstijgend aanbod, met ruimte voor maatwerk door de aanbieders. Het

onderscheidend vermogen wordt dan niet alleen de prijs, maar het passend aanbod met zijn eigen specifieke kosten-kwaliteitsverhouding en waarde(n).

In deze overgangsfase is dit nog niet voor een ieder zichtbaar. Aannemers kunnen nu eenmaal 'alles maken' en zijn 'overal evengoed' in. Deze vorm van aanbesteden gaat echter uit van bouwers die laten zien waar ze sterk in zijn, in relatie tot de gevraagde prestatie. Ook niet elke schoenfabrikant zegt dat hij alles kan maken, zoals ook niet elke schoenwinkel zal beweren dat ze alles verkopen. De praktijk van deze vorm van aanbesteden dwingt alle partijen zo expliciet te laten zien wat ze willen en/of kunnen.

VOORBEELD SCORINGSLIJST

PRESTATIEVELD		SUB	MAX
DEEL A	1. PROGRAMMA - BASIS VAN OF PROGRAMMA - UITSTRALING - TECHNISCHE KWALITEIT	0-5 0-5 0-5	15
	2. BEWOONERS - OVERLAST BEPERKING - AANTREKINGSGEGENSTANDEN - PARTICIPATIE/KEUZE	0-4 0-2 0-4	10
	3. DUURZAAMHEID - ENERGETISCHE KWALITEIT (LNB) - BINNENKLEUR (GPR) - CLARITEIT (KLEUR) (KLEUR) - SOCIAAL MAATSCH. INVULLING	0-5 0-5 0-10 0-5	25
	4. TOEGANG - TOEGANG ENGINEERING - UITVOERINGSDOEL (WINKEL) - TOTALE PROJECTDOEL (UITVOER)	0-2 0-4 0-4	10
	5. DOEL (VOORDELSPECT)	0-8 0-2	10
	TOTAAL KWALITEIT		70
	DEEL B		
	- PRIJS - ONTOEGANGSDEEL *	0-10 0-50	70
	- BOUWKOSTEN *	0-10	
	TOTAAL PRIJS		70

* LAAGSTE PRIJS IS MAXIMAAL



Het Orakel van Delphi weet het beter...

“...Het Orakel van Delphi bevond zich in het centrum van de Oud-Griekse cultusplaats Delphi. Het was een zeer belangrijk orakel, gewijd aan de god Apollo. Van heinde en verre begaven zich jaarlijks duizenden mensen, vaak pelgrims, naar Delphi om het orakel te raadplegen en de goden goede raad te vragen bij het nemen van belangrijke en moeilijke beslissingen. Als god van het Licht werd Apollo immers verondersteld overal door te dringen en te zien wat aan het oog van de mensen ontgaat...”

Onder leiding van de BouwhulpGroep hebben zes woningcorporaties een case gepresenteerd aan het Orakel aan de hand van enkele dilemma's. De rode

draad door alle geboden oplossingen heen was om een grote energiesprong te kunnen maken en moeten we oog hebben voor de 'kleine' aangrijpingspunten, die in elke situatie aanwezig zijn, om de verandering te starten.

Het roadshowteam heeft als doel om corporatie-managers te inspireren, handvatten te bieden en concreet te helpen bij de grote opgave om de woningvoorraad te verduurzamen. Dat ze niet komen voor de kleine stappen mag duidelijk zijn. Ze laten zien dat energie rechtstreekse consequenties heeft voor de toekomstige betaalbaarheid en waardeontwikkeling van de woningvoorraad. Energiezuinige of zelfs energieleverende gebouwen worden daarmee geen doel op zich, maar een belangrijk middel en financiële drager voor het kunnen invullen van de kernopgave: betaalbare huisvesting

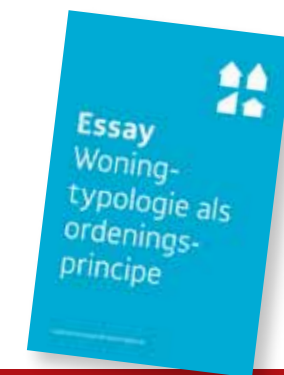
voor mensen met lage inkomens en een continuïteit van de organisatie. Het is aanrader om de inspirerende roadshow uit te nodigen. Je krijgt er energie van.

Het Orakel van Delphi is tijdens de Renovatiebeurs 2012 en Building Holland 2012 gepresenteerd met een zestal corporaties: Woonbedrijf SWS.Hhvl, Wonen Limburg, GroenWest, Wonen Zuid, Portaal en Woonwaard.



Essay, de basis voor innovatief aanbod

Zoals bekend, zijn wij bezig met de samenstelling van een boek over de kwaliteit van de woningvoorraad en de aanpassingsmogelijkheden. Het boek krijgt een steeds duidelijkere vorm na twee rondetafelgesprekken en een workshop. Ter begeleiding van de totstandkoming van het boek is een klankbordgroep in het leven geroepen, die mede dienst doet als spiegel vanuit de huidige en toekomstige praktijk.



Zowel het Manifest als het Pamflet zijn samen met de marktpartijen ontwikkeld. Gepoogd is het aanbod uit de markt te laten zien. Nu bij het Essay zijn de inspanningen erop gericht om de vraag van de corporaties meer voor het voetlicht te brengen. In de vorm van de huidige, gewenste of verbeelde kwaliteit. Het deel van het boek dat gaat over de kwaliteitsontwikkeling in de tijd, de te onderscheiden kwaliteitskenmerken



van de woningvoorraad en de meest voorkomende woningtypen, is in hoofdlijnen afgerond. Het concept kan aan de belangstellenden worden toegestuurd. Nu zijn we beland bij de ruggengraat van het boek: DE IDEEËN EN HET PERSPECTIEF. In dit deel van het boek presenteren circa eenentwintig corporaties hun visie op de kwaliteitsaanpassing van de woningvoorraad en illustreren dit vervolgens met één of meer voorbeelden (vier pagina's). De voorbeelden moeten weergeven wat de mogelijkheden zijn of wat beschouwd kan worden als opties om de woningen meer aan te passen aan de huidige en toekomstige woonvraag. Het doel is een perspectief te creëren zodat de markt gestimuleerd wordt om innovatieve antwoorden te bedenken. Het essay is te beschouwen als een maatschappelijke uitvraag voor de gewenste aanpassingen van onze

woningvoorraad op woningniveau. En nu maar wachten op het antwoord uit de markt.

Gespreksatelier

Een nieuwe vorm om een actueel onderwerp te bespreken met publiek. Enkele gasten worden geconfronteerd met stellingen om hun visie te etaleren. Ter ondersteuning worden er beelden gebruikt. Een co-referent wordt na elke ronde gevraagd om de uitspraken nog te spiegelen. Zo gaan verbreding en diepgang hand in hand. Op de Renovatiebeurs 2012 zijn drie bouwbedrijven (Volker Wessels, Van Ieperen Groep en Knaapen Groep) aan het woord gelaten over de nieuwe samenwerkingsvorm in de bouw. Elco Brinkman becommentarieerde deze uitspraken.