



Delft University of Technology

Specialisatie zorgt voor andere posities

van Nunen, H; Straub, Ad

Publication date

2017

Document Version

Final published version

Published in

Renda

Citation (APA)

van Nunen, H., & Straub, A. (2017). Specialisatie zorgt voor andere posities. *Renda*, (2), 12-15.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Specialisatie zorgt voor andere posities

De bouw wordt nogal eens verweten een traditioneel karakter te hebben. Er zouden nauwelijks veranderingen zijn, innovatie vindt maar mondjesmaat plaats. Voor een deel klopt dat beeld. Het is een sector waarin we het liefst doen wat we altijd hebben gedaan. Tegelijkertijd veranderen en veranderden de rollen van de in de bouw betrokken partijen.

Tekst Haico van Nunen & Ad Straub



Samenwerkingsvormen in de (ver-)bouw komen voortdurend als nieuwe vormen op het toneel. Iedereen kent de woorden wel die het illustreren: ketenintegratie, co-makers, turnkey, resultaatgericht samenwerken, co-creatie, Best Value Procurement, design & build. Zij duiden er allemaal op dat de opdrachtgever, bouwers en adviseurs in wisselende samenstelling zaken doen. Maar bij al deze samenwerkingsvormen gaat het toch gewoon om traditioneel produceren, slechts de overeenkomsten verschillen. Immers, er wordt op verschillende manieren invulling gegeven aan het bouwen en verbouwen van woningen. Dit betekent minimaal dat op korte en lange termijn niet meer één vorm van samenwerken zal bestaan en de traditionele posities grotendeels gaan verdwijnen. Maar wat worden dan de nieuwe posities?

TERUGBLIK: ARCHITECT BEHEERST PLANPROCES

Even terug in de geschiedenis naar het begin van de vorige eeuw. Als een opdrachtgever iets wilde laten bouwen dan ging hij op zoek naar een goede bouwheer. Een architect die het ontwerp maakte, maar vervolgens ook de aansturing op de bouwplaats verzorgde. In alle fasen van het planproces speelde de architect een rol. Hij was de persoon die voor de opdrachtgever het gehele proces begeleidde.

Verder in de tijd vindt specialisatie plaats. Het gaat niet om losse werklieden die aangestuurd dienen te worden, er ontstaan partijen die (deel) producten leveren, zoals bijvoorbeeld timmerwerkplaatsen (1) en metselaars, maar ook partijen die meer algemeen werk aannemen. Lange tijd is dat in Nederland de gangbare praktijk. De architect ontwerpt het gebouw en schrijft in een bestek voor wat de partijen na hem moeten doen. Om te zorgen dat het ook wordt uitgevoerd zoals bedoeld, voert hij directie op het werk en begeleidt de bouwende partijen tot het gewenste einddoel.

VAN BREED GEORIËNTEERD NAAR GESPECIALISEERD

Omdat de uitvoeringstijd van woningen (bouwwerken) lang is en daarmee de directievoering een groot tijdsbeslag heeft, wordt de bouwbegeleiding een specialisatie. Het is niet meer de architect die directievoering doet, maar (management)bureaus die hierin gespecialiseerd zijn. Daarnaast gaan ook uitvoerende partijen, vooral hoofdaannemers, deze rol aanbieden aan hun opdrachtgevers. Ze zijn daarmee niet alleen de partij die het werk uitvoert, maar de gehele organisatie van het bouwen op zich neemt.

Tegelijkertijd vindt een steeds verdergaande specialisatie plaats. Daar waar voorheen de hoofdaannemer een partij was die bijna alle werkzaamheden zelf uitvoerde en slechts voor enkele specialistische taken een onderaannemer inhuurde, is de hoofdaannemer van tegenwoordig nog maar minimaal vertegenwoordigd op de bouwplaats. Op de bouwplaats wemelt het van de onderaannemers en zzp-ers, die elk weer verder specialiseert: een partij die de kalkzandsteenblokken stelt, een

kozijnensteller, een tegelzetter, een kitter. Het is zelfs al zo ver dat er voor een keuken diverse partijen nodig zijn: iemand die de keuken betegelt, een partij die de keuken monteert, iemand die de kraan aanbrengt en zelfs iemand die enkel het keukenblad afkit.

Op deze wijze kan de hoofdaannemer een steeds breder scala aan producten en diensten aanbieden. Hij hoeft ze namelijk niet zelf te kunnen leveren, het gaat erom dat hij de juiste diensten, zowel adviserend als uitvoerend kan inkopen. Om dat te kunnen doen heeft een aannemer omvang nodig. En dat is waarmee de grote partijen hun voordeel halen en vele onderaannemers op specialistische taken in kunnen zetten. De kitter wordt niet ingehuurd voor tien woningen, maar om gedurende een heel jaar overal kitwerk te verrichten. Dat betekent in sommige gevallen al dat de functie van de architect enkel en alleen als vormgever wordt ingehuurd, waar hij vroeger de coördinatie over de gehele bouwplaats had. De laatste jaren zie je dan ook meer uitvragen waarbij een aannemer een totaal aanbod indient. Of onder zijn eigen naam (als hoofdaannemer) of in een breder kader waarin gesproken wordt van een 'consortium'. In een dergelijke bouworganisatievorm wordt iedereen aangesproken op de deeltaak die hem is toegedicht. Het gaat nu zelfs verder. Met de private kwaliteitsborging komt ook de controle van de werkzaamheden bij de uitvoerende partij te liggen. Ze moeten zelf aantonen dat het uitgevoerde werk conform afspraak tot stand is gekomen.

De rol van de architect in het bouwproces is voortdurend in discussie en onderwerp van onderzoek: Welke diensten bieden architecten aan? (2). Er zijn architectenbureaus die weer de bouwheer willen zijn en zelf gaan ontwikkelen en bouwen. Andere bureaus kiezen juist voor specialistische dienstverlening of productontwikkeling. Je ziet ook daar de beweging naar andere posities.

VAN ONDERHOUDEN TOT RENOVEREN

Ongeveer eind jaren 70 wordt regulier onderhoud van woningen van belang. Het is de periode van de stadsvernieuwing. Slechte woningen moeten plaatsmaken voor nieuwe woningen, maar aan de andere kant



Tekening door Jean Marc Cote

komt er ook een roep om woningverbetering. Tot op dat moment vond onderhoud vooral ad hoc plaats na klachten of bij mutatie van woningen. Bij problemen worden maatregelen getroffen. Dit werd vaak door kleine bedrijven gedaan, die verschillende competenties hadden en daardoor zowel een dak konden repareren, een kozijn vervangen of installatiewerkzaamheden verrichten. Hier werkten breed opgeleide vakmensen, de zogenaamde klusjesmannen, die alles konden. Het zijn schilderbedrijven en kleine timmerwerklieden, die vaak alles konden maken en daarmee beter in konden spelen op de onderhoudsvragen die er kwamen. Maar vanaf de jaren 70 begint, zeker bij professionele partijen zoals woningbouwverenigingen, de roep om gestructureerd onderhoud toe te nemen. Termen als planmatig en preventief onderhoud zijn te horen. In eerste instantie worden alleen de nodige momenten cyclisch gepland, in een later stadium worden de cycli van werkzaamheden op elkaar afgestemd in 'gebundeld planmatig onderhoud' of 'periodiek onderhoud'. Het is dezelfde periode dat er steeds meer gespecialiseerde onderaannemers op de markt komen die zich richten op onderhoud en (beperkte) renovaties. Een deel daarvan specialiseert zich naar onderhoudssoort, bijvoorbeeld het uitvoeren van klachtenonderhoud, een ander deel naar werksoort en ook segment, bijvoorbeeld woningcorporaties. Vaak zijn het familiebedrijven die zich hierin gaan specialiseren of dat soort werkzaamheden al deden en zich daar steeds meer op zijn gaan toelagen. En juist specialiseren kan ook verbreden betekenen, namelijk van uitvoering naar advies en uitvoering, zoals te zien bij resultaatgericht vastgoedonderhoud.

DE VERANDERENDE BOUW

Vanuit de nieuwbouwgedachte is de verdergaande specialisatie een stap die te begrijpen is. Ten eerste worden de gebruikte technieken steeds complexer, zodat je niet meer kunt verwachten dat één bedrijf alle competenties beheerst om een gebouw te realiseren. Wel moet je je afvragen hoe de kwaliteit kan worden geborgd als er zoveel verschillende partijen betrokken zijn en daarmee zoveel verschillende overdrachtsmomenten tussen de een en de ander. Daar zit een valkuil. Voorheen, toen de architect nog bouwheer was, overzag hij alle stappen. Bovendien was hij verantwoordelijk voor het hele proces. Maar nu, door alle specialisaties, zijn de werkzaamheden zo opgeknipt dat overzicht en overdracht de belangrijkste onderdelen geworden zijn. Overdracht van de ene onderaannemer naar de andere wordt van essentieel belang voor de eindkwaliteit. Dat is bijvoorbeeld een van de aandachtspunten binnen SlimBouwen. Daar worden de deelwerkzaamheden zo uit elkaar gerafeld om ze onafhankelijk van elkaar af te kunnen ronden. De eindresultaten zijn daarbij helder geformuleerd. Kijken we bijvoorbeeld naar LEAN-werkzaamheden dan worden de werkzaamheden in elkaar geschoven om een efficiënter en sneller proces te hebben. Het gevolg is dat niet alleen de processen, maar ook de verschillende verantwoordelijkheden in elkaar geschoven worden. Dit vergt op voorhand een juiste afstemming over de op te leveren (deel)producten. Het proces wordt daarmee nog belangrijker. Met de opkomst van BIM als onder-

steuningstechnologie wordt het voor de hoofdaannemer steeds belangrijker om hier met een scala aan digitale producten grip op te houden. Ook kan BIM door het leggen van verbindingen tussen ontwerp, realisatie en beheer grote gevolgen krijgen voor de samenwerking van partijen in het bouwproces.

AMBITIES ZORGEN VOOR ANDERE POSITIES BINNEN RENOVATIE

Net als bij de nieuwbouw wordt ook de renovatieopgave complexer. Het is niet meer voldoende om isolatieglas aan te brengen, de spouw te isoleren en alles te schilderen. De (energetische) ambities zijn steeds hoger en zijn nu (bijna) energieneutraal, NOM, en gasloos. Een Total Cost of Ownership benadering is noodzakelijk. Ook daar heb je specialistische kennis voor nodig. Bij de aanpak van de bestaande bouw ontstaan er nieuwe taken voor de ontwerper en adviseur. Om de specifieke kennis en kunde in te zetten moet de opdrachtgever partners kiezen die zich hebben gespecialiseerd in renovatie (en onderhoud). Dat je als partij goed bent in nieuwbouw wil niet automatisch zeggen dat je ook voor renovatie de juiste partij bent.

Wat we nu zien is dat de (grote) aannemers deze renovatieprojecten vanuit de nieuwbouwgedachte op zich nemen. Je kunt de gewenste kennis inkopen. Je maakt een plan, bedenkt de maatregelen en zorgt dat dit wordt gerealiseerd. En op basis van omvang kan dit tegen een goede prijs. Maar daarbij vergt renovatie specifieke kennis, zowel in het beoordelen van het bestaande, het zoeken naar passende oplossingen, als het uitvoeren van de werkzaamheden bij mensen in huis. Dit zit hem in het verschil in de uitgangskwaliteit en op welke manier men daar waarde toevoegt. Bij nieuwbouw zijn begin- en eindpunt bekend, maar bij renovatie is dat telkens weer maatwerk. Niet alle partijen hebben daarvoor de juiste kennis en competenties. En net als in een ketting, hangt de sterkte af van de zwakste schakel. Werkt de hoofdaannemer met vaste ketenpartners als in een consortium, dan zal dat groeien tot een vertrouwde kwaliteit en vertrouwen in elkaars kennis en competenties. Maar indien voor iedere vraag weer een nieuwe selectie plaatsvindt, dan is het onzeker of die gewenste waarde bereikt wordt.

Onderhoudsbedrijven die opschuiven naar renovatie zijn al veel meer gewend om in de bewoonde toestand te opereren. Maar daar waar zij van oorsprong allround mensen hebben, wordt nu de opgave specifiek en wordt ook bij hen duidelijk dat er specialistische kennis nodig is. Het gaat daarbij meestal niet om de fysieke maatregelen, zoals het vervangen van een kozijn of hoe je een badkamer verplaatst, maar in zijn totaliteit hoe je de luchtdichtheid van een gebouw borgt, wat de invloed van een bepaalde oplossing op het binnenklimaat is of hoe je uiteindelijk de door de opdrachtgever gewenste energiebesparing zoals NOM haalt.



NIEUWE SPELERS

Naast de gevestigde orde komen er ook nieuwe spelers naar voren. Je ziet het bij de conceptaanbieders, waar vanuit diverse hoeken een oplossing wordt aangeboden: aannemers die concepten ontwikkelen voor nieuwbouw en renovatie (bijv. VolkerWessels), architecten met een oplossing (bijv. Alliantie+), producenten die vanuit een bepaald (deel)product een woning kunnen verbeteren (bijv. BJW) of consortia van partijen die een totaalresultaat leveren (bijv. Built4U), soms ook tot en met de beheerfase. Het zijn deels bestaande partijen die elkaar opzoeken, deels partijen die een andere plek in de schakel opzoeken. Maar de gemene deler is dat er veel meer gekeken wordt naar de toegevoegde waarde die iedere partij daarin heeft. En dat is in de bouw de belangrijkste ontwikkeling die zich langzaam in de afgelopen tientallen jaren heeft ontwikkeld, maar nu pas goed zichtbaar wordt. Er is een verregaand specialisatie geweest, maar nu is het weer tijd om oplossingen als een totaal aan te bieden. Waarbij specialistische kennis op de juiste manier wordt ingezet. Daar ligt voor het onderwijs een uitdaging om mensen op te leiden die specialistische kennis herkennen om die in integrale oplossingen in te kunnen zetten.

KIEZEN UIT KWALITEIT

Het alleen bouwen kwam in het verleden zeer zelden voor, in de toekomst zal het nooit meer bestaan. De onderlinge afhankelijkheid zal alleen maar toenemen en leiden tot wisselende posities in een wisse-

lend netwerk. Als het om de bouw gaat, zal de markt in toenemende mate individueel worden met een diversiteit aan een, in hoge mate gestandaardiseerd, aanbod. Dit zag je bijvoorbeeld bij de badkamer in één dag (3). Er werd daarbij gevraagd naar oplossingen met minimale overlast voor de bewoner. Dit begint met een andere uitvraag, maar resulteert in een oplossing die in vergaande mate geprefabriceerd is (een specialisatie in de fabriek) en een montageploeg die allround is.

Deze verandering betekent dat consumenten of professionele opdrachtgevers kunnen kiezen uit een reeks van oplossingen die door een diversiteit aan partijen uitgevoerd kunnen worden. Het wordt daarmee belangrijk om je als bedrijf te kunnen onderscheiden op kwaliteit. Welke partij of welke samenstelling aan partijen kan het beste aanbod leveren en de kwaliteit borgen, mogelijk ook gedurende de gewenste levensduur? In die markt kunnen bekende spelers wel eens op andere posities voorkomen dan we gewend zijn en zullen partijen de bouw betreden die wij daar nog niet tegenkwamen.

BRONNEN

- (1) <http://www.bestaandewoningbouw.nl/renovatie-meer-montage-minder-overlast/onderzoek-BNA-2015>: <https://architectenweb.nl/nieuws/artikel.aspx?ID=37285>
- (2) Onderzoek Futura 2017: Future value-chains of architectural services: <http://www.future-architect.nl/>
- (3) De badkamerchallenge van Mitros