

## Nieuwe ketensamenwerking nodig in het verduurzamen van miljoenen woningen

*Door Niels Rood, transitiemaker bij Squarewise, en Peter Linders, kwartiermaker en partner bij Kwartiermakers in de Bouw*

### Aflevering 1 van 3: Twee weten minder dan een

#### Context

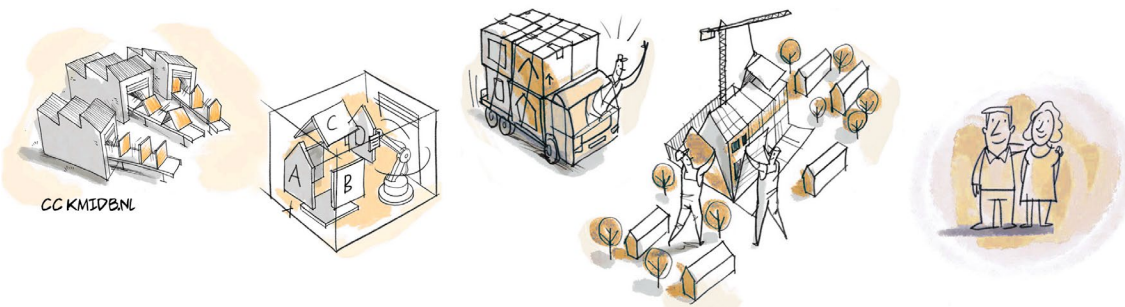
In de afgelopen twaalf maanden hebben wij in het programma Uptempo! onderzocht hoe de opschaling van innovatieve oplossingen voor het verduurzamen van de gebouwde omgeving, versneld kan worden. Veel oplossingen zien er veelbelovend uit, maar worden niet grootschalig toegepast. Hoe komt dit en wat is er aan te doen? In een [reeks artikelen](#) zijn de gevonden inzichten vastgelegd. We voegen daar de komende tijd drie publicaties aan toe, die specifiek kijken naar de bestaande keten tussen vraag en aanbod. Welke verandering zou die moeten ondergaan om optimaal te passen bij de enorme opgave die voorligt?

Dit is aflevering één: twee weten minder dan één. Zowel bouwbedrijven als installatiebedrijven zijn nodig voor een

verduurzaming en zij werken niet altijd even soepel samen. Bovendien hebben ze te maken met een onzekere klant. In dit artikel staat de vraag centraal of de bestaande inrichting van de ketensamenwerking wel voldoende bijdraagt aan het tempo dat we zouden moeten bereiken in de verduurzaming van de woningvoorraad.

#### Huidige situatie

In de komende decennia moeten miljoenen woningen ingrijpend verduurzaamd worden. Dat gebeurt door bedrijven die samenwerken met andere bedrijven, maar die samenwerking lijkt niet optimaal georganiseerd. We hebben binnen Uptempo! veel gesproken met zowel kleine als grote bouwbedrijven, met installatiebedrijven, met bouwkundig en installatietechnisch adviseurs, met onderhoudsbedrijven en met woningcorporaties. Tezamen vormen zij de keten die binnen een paar jaar tot een bouwstroom van zo'n 200.000 ingrijpende renovaties per jaar moet komen. Hoe snel zijn de bouwsector en de installatiesector, maar ook de onderhoudsbedrijven en professionele vastgoedeigenaren, in staat om de veranderingen door te voeren die dat vereist? We stelden vast dat bij geen enkele partij de wil om hieraan positief bij te dragen, ontbreekt. Maar er lijkt ook een bepaalde mate van verlamming op te treden, die slechts in projecten en pilots overwonnen wordt. Anders gezegd: men lijkt degene aan de andere kant van de tafel wel te vertrouwen, maar zijn of haar 'soort' niet.



## Onvoldoende vertrouwen

In een webinar van de Renovatieversneller beantwoordden 154 mensen de vraag: hoe gaat het met de samenwerking in de keten in jouw regio? Slechts 10% antwoordde dat de samenwerking echt goed loopt. Twee van de drie deelnemers onderkenden de intentie, maar noemde de praktijk lastig.

Opdrachtgeverschap in de bouw kenmerkt zich in het algemeen door geformaliseerd wantrouwen. Woningcorporaties organiseren vaak een aanbesteding of wedstrijd, waarbij ze minstens drie partijen laten tekenen en rekenen. Natuurlijk wil je wat kunnen vergelijken, maar in vergelijkbare situaties zullen veel commerciële bedrijven die een leverancier zoeken vaak op hoofdlijnen vergelijken, en pas na hun keuze samen met de winnende partij de details gaan bespreken. De overheid doet dat anders en woningcorporaties doen het vaak na.

Ook verder in de keten komen we veel wantrouwen tegen. De bouw heeft zelf een weinig rooskleurig beeld bij de opdrachtgever; deze weet niets, kan zelf geen programma van eisen opstellen, loopt in de weg en kijkt alleen maar naar tijd en budget. De architect kijkt niet naar het programma van eisen van de opdrachtgever, als dat er al is, maar gaat alleen maar voor het mooie plaatje. Wat hij ontwerpt ziet er op papier mooi uit, maar is in de praktijk niet te maken. De onderaannemer gaat voor het kwalitatieve zesje, bekommert zich niet om de kwaliteit van het werk en rekent doorlopend meerwerk in voor iedere extra spijker die hij extra moet slaan. En er wordt behoudend gewerkt. Om het karikaturaal uit te drukken: wij hebben in de bouw ooit de houten steiger vervangen door een ijzeren en sindsdien is er niets meer veranderd. We knijpen elkaar nog steeds uit en de 'goedkoopste' krijgt het werk gegund.



Het antwoord op de vraag of dit wantrouwen in algemene zin gerechtvaardigd is, moet ontkennend beantwoord worden. Voor alle individuele gevallen kun je hem niet beantwoorden; natuurlijk zullen er er aannemers zijn die prutswerk afleveren en voor iedere extra spijker een meerwerkfactuur met een verzoek om bouwtijdverlenging indienen. Uiteraard bestaan er architecten die zich nauwelijks bekommeren om de wensen van de opdrachtgever. Dat is echter niet de gebruikelijke kwaliteit. Normaal gesproken is de bouw een proces van tenminste tien, vaak meer, partijen (inclusief onderaannemers, leveranciers etc.) die hun best doen om samen een project op een goede manier op te leveren, op zo'n manier dat zij samen trots kunnen zijn op het uiteindelijk resultaat. Als dat het eindresultaat is, waarom is het dan zo lastig hier op voorhand van uit te gaan?

Het wantrouwen zelf vormt vaak het probleem; veel problemen zouden voorkomen kunnen worden als partijen in de bouw beseffen dat ook de anderen graag trots zijn op de gezamenlijk bereikte resultaten. Afnemend wantrouwen en als team werken aan een gezamenlijk doel, zonder strijd en getouwtrek over meerwerk en zonder onbegrip, scheelt veel overhead. Ook het eindeloos vooraf rekenen en tekenen werkt alleen maar kostenverhogend. En nog belangrijker: wantrouwen haalt meestal het slechtste in mensen naar boven, leert een



lawine aan psychologisch onderzoek ons. Hoe strakker de controle of de beveiliging, hoe fanatieker er wordt gezocht naar mogelijkheden dit systeem te slim af te zijn. Hoe meer er wordt gewerkt op basis van gunnen en vertrouwen, hoe minder misbruik er van dat vertrouwen wordt gemaakt. Opdrachtgevers kunnen de bouw wel beschuldigen dat er 'altijd' aan meerwerk wordt verdiend; maar ze zouden zich ook kunnen afvragen wat ze hun samenwerkingspartner eigenlijk op voorhand hebben gegund.

Vriend en vijand is het er in feite over eens dat de samenwerking in de sector sterk verbeterd kan worden. Eén van de gevolgen is namelijk dat opdrachtgevers weinig zelfvertrouwen voelen. Wie thuis voor de aanschaf van een nieuwe auto staat, heeft misschien weinig verstand van vermogen in kW en koppel in Nm. Toch start de consument vol zelfvertrouwen met de zoektocht. Er is een dealernetwerk en voor welke je ook kiest, je wordt in ongeveer gelijke mate van nét iets teveel geld afgeholpen. Mocht er iets mis zijn, dan is er garantie en coulance. Je maakt je niet al teveel zorgen. Je durft ja te zeggen tegen innovaties, want deze zijn getest en het merk is voorzichtig met zijn reputatie.



Maar een professionele verhuurder die de markt van woningrenovaties betreedt, ervaart dat zelfvertrouwen niet. Er zijn geen 'de facto standaard' oplossingen. Niemand weet wat het zo'n beetje zou moeten kosten. Iedereen adviseert andere oplossingen maar blijft op de vlakte over het waarom. Dit is de markt die innovatieve aanbieders proberen te bedienen en dat ze weinig succes ervaren mag dan eigenlijk geen verbazing wekken. En dan gaat het hier over verhuurders; de particulier heeft nog veel meer moeite met het overzien van zijn of haar opties.

### **De pilot voorbij**

Zo worstelt Nederland met deze complexe maatschappelijke uitdaging: het aardgasvrij en duurzaam maken van de bestaande woningvoorraad. Maar we zijn wel gemotiveerd. Jaarlijks starten organisaties met veel passie nieuwe initiatieven om deze aan te pakken. De meest populaire vorm daarbij is de pilot. Het lijkt wel alsof we in Nederland voor elk idee blind een nieuwe pilot starten. Wat levert al deze bedrijvigheid op en hoe kan de impact ervan worden vergroot? Het positieve aan alle bedrijvigheid is de energie en veranderingsgezindheid die in Nederland waarneembaar is. Omdat een pilot meestal weinig tijd en geld kost, zijn maar weinig mensen het oneens met de start van een nieuwe pilot. Bovendien staan pilots goed in de etalage. Ze laten zien dat een verhuurder meewerkt aan de oplossing van een groot maatschappelijk probleem. En als het misloopt is het niet zo erg, want het was immers toch maar een pilot. Dus geen wonder dat de pilot veel meer vrienden heeft dan vijanden.

Het komt echter veel minder voor dat een nieuw idee via een pilot vanwege succes wordt opgeschaald naar nationaal niveau. Duurzame verandering en impact blijven daardoor achterwege en zo kost het onnodig



veel tijd, geld en energie. Dat roept de vraag op: hoe komt het dat goede ideeën in de pilotvorm hun beloftes in de praktijk onvoldoende waarmaken? In [dit artikel](#) beschreven we het probleem door een innovatieve aanbieder te citeren: “Het maakt pinguïns van ons, we springen van ijsschots naar ijsschots”. De ijsschotsen zijn gesubsidieerde pilots, het landijs (een volwassen markt) ligt nog een stuk verderop.



### **Installatiebranche en bouwbranche begrijpen elkaars expertise nog niet**

De eindrapportage van het door de VNG gecoördineerde programma Innovatieve Aanpakken, signaleerde het al: “Het is de uitdaging om ervoor te zorgen dat de expertise van vakmensen tot hun recht komt. Want energietransitie is ook, of misschien wel juist: een timmerman en installateur die gezamenlijk een ventilatiesysteem met warmteterugwinning aan kunnen leggen en de noodzaak daarvan inzien. Waarbij ze weten dat ze van elkaars vakmanschap afhankelijk zijn en dat waarderen.” Voor een goed integraal advies begrijp je de interactie tussen installatie en gebouw. Maar het gemiddelde installatiebedrijf heeft weinig verstand van bouwfysische eigenschappen van de gebouwschil; en andersom weet de aannemer niet alles van installaties. Dat is niet verwonderlijk als je naar de opleiding kijkt die de medewerkers achter de rug hebben. Als gevolg daarvan zijn adviseurs

nodig om een ‘prestatie-ontwerp’ te maken. Dat noodzaakt bijna een projectmatige aanpak.

Heel anders is het in het planmatige onderhoud, inclusief periodieke vervangingen. In de huursector werkt het onderhoudsbedrijf dat het contract gewonnen heeft, gestaag door volgens een planning die ver vooruit kijkt. Vertrouwen, flexibiliteit en een gezamenlijke focus werken hier prima en de bemiddelende rol van adviseurs of architecten zijn niet nodig. Schuilt hierin niet het model voor opgeschaalde renovaties in de toekomst? In januari wisselden we hierover in Uptempo! intensief van gedachten met allerlei spelers: aannemers, installateurs, adviseurs, onderhoudsbedrijven, corporaties en fabrikanten van componenten. Hun inzichten vormen de basis van deze reeks artikelen. Een overzicht van de belangrijkste learnings uit deze bijeenkomsten staat [hier](#).

### **Een uitstapje naar andere branches**

We vergeleken de situatie al even met de autobranche. Ook een auto is een ingewikkelde aankoop en lang niet iedereen weet precies hoe de auto in elkaar zit. Toch stap je vol zelfvertrouwen naar de merkdealer voor een nieuwe auto of een tweedehands exemplaar. Maar hoe zou het zijn als je naar de motorblokspecialist moest voor je motor, en naar de carrosseriespecialist voor de rest? Als je zou willen weten wat de topsnelheid werd van je door twee bedrijven samengestelde auto, konden ze geen van beiden antwoord geven. Wel zou het carrosseriebedrijf je kunnen vertellen dat de Cw-waarde van het door hem aanbevolen model erg laag was, en de motorblokspecialist kon je het aantal kW opgeven. Beide bedrijven zouden je aanraden het samenstellen te laten uitvoeren onder hun regie, en met een andere partij dan je zelf had geselecteerd. Misschien was



er ruimte voor een autoprestatieontwerp-bedrijf, die je al dan niet onafhankelijk kon adviseren over de optimale configuratie. Wellicht zou de overheid te hulp komen met een digitale adviestool, gebaseerd op een zelflerend algoritme dat van alle mogelijke combinaties van motor en carrosserie, data verzamelde en interpreteerde. Waarschijnlijk zouden we een stuk minder zeker zijn van onze zaak als we voor de aanschaf van een nieuwe auto stonden, ook ondanks al deze instrumenten.

Als straks de digitale ontzorgtool van de overheid een gedegen advies oplevert, en met dit advies stapt de consument bij de vertrouwde, plaatselijke installateur binnen die nu de CV onderhoudt; wat gebeurt er dan eigenlijk? Gaat de installateur hier klakkeloos in mee? Of blijft hij liever op eigen terrein en verkoopt hij een hybride ketel? Waarna het huis alsnog niet geïsoleerd is en de doelstelling in termen van CO<sub>2</sub> weer een miniem beetje naar achter schuift? Wat gebeurt er als dit het nieuwe normaal wordt in plaats van een energieneutraal, aardgasvrij huis?

Willen we de gewenste ontwikkeling mogelijk maken, dan is opnieuw vertrouwen bij de installateur in de samenwerking met een bouwbedrijf, cruciaal. In een ander voorbeeld, waarbij de wens van een uitbouw een mooie aanleiding zou zijn om het huis te verduurzamen, moet de aannemer de kans leren zien om de pizza te vergroten, en dan in vertrouwen te delen.

Als u op glad wegdek een schuiver maakt met uw nieuwe auto, en hij zit flink in elkaar, dan hoeft u niet na te denken of hij eerst naar de motorblokspecialist moet en dan naar de carrosseriespecialist, of andersom. Hij wordt gewoon weggetakeld en als hij klaar is, haalt u hem weer op. Het kan best zijn dat er

intussen een spuiterij aan heeft gewerkt, er een compleet nieuwe wielophanging is aangebracht door de garage en dat het schadebedrijf de lampen heeft vervangen. U merkt er weinig van en de logistiek is uitgekristalliseerd op lage kosten. Ook de wagenparkbeheerder van een grote onderneming heeft weinig omkijken naar dit soort hersteloperaties. Zo zal het straks best zo kunnen zijn dat een verduurzaming van woningen de gestroomlijnde inzet vergt van een installateur, een isolatiespecialist en een aannemingsbedrijf. Maar moeten we niet zorgen dat de eigenaar daar geen weet van heeft? Daar is veel vertrouwen voor nodig in de keten, in plaats van het geformaliseerde wantrouwen wat nu project voor project overwonnen moet worden.

Laten we eens kijken naar de samenwerking die een bedrijf als ASML heeft met leveranciers. In [deze publicatie](#) van Twynstra Gudde vertelt Henk Scheper van het bedrijf:

“Toeleveranciers dragen een deel van het risico en R&D en zij committeren zich aan tijdig op- en neerschakelen van de leveringen. In ruil daarvoor krijgen ze volledig inzicht in het verkoopproces van ASML en zij delen mee in de winsten. ASML noemt dit “Value Sourcing” en gebruikt hiervoor het zeer succesvolle QLTC (Quality, Logistics, Technology and Cost) management model dat we voortdurend verfijnen. Dit model werd flink getest in de wereldwijde economische recessie van 2008 en 2009, en alle toeleveranciers van ASML bleken in staat de crisis het hoofd te bieden, hetgeen een geweldige opsteker was voor onze medewerkers en onze Supply Chain.”





Voor ons springt de transparante samenwerking die met ketenpartners wordt opgezet, en de solidariteit die bij tegenslag wordt betoond, er als opvallend element uit. Zou de complexe, grote en langjarige opgave om miljoenen huizen grondig aan te pakken geen baat hebben bij een dergelijk begrip voor elkaar en vertrouwen in elkaar? Als we om tafel gaan en iedereen tegelijk de boeken open gooit, en het blijkt dat alle bedrijven een normale winst maken, denken we dan echt dat er mensen zijn die schrikken?

### **Op weg naar nieuwe vormen van ketensamenwerking**

Transparantie á la ASML zou in ketensamenwerking wel eens dé oplossing kunnen zijn die het vertrouwen terugbrengt. Als je van elkaar weet dat iedereen een redelijk stuk van de pizza heeft, kun je je op de inhoud concentreren. Dat gebeurt natuurlijk nu ook al; waar in het denkbeeldige voorbeeld de motorblokken-boer niet goed samenwerkte met de carrosserie-leverancier, zien we in de praktijk van woningrenovaties dat in pilots en projecten intensief wordt samengewerkt. Er is overleg in bouwteams, adviseurs ontwerpen energieprestaties, er is bereidheid om innovaties toe te passen. Bij opschaling moet een groot deel van dit overleg voorkomen kunnen worden, omdat er meer vanzelfsprekend is. Het bedrijfsleven zal daar naar toe moeten werken, maar een even groot deel van die opdracht zit bij de woningcorporaties. Vroeger of later (en wat ons betreft vroeger) wordt verduurzamen voor professionele verhuurders een onderdeel van het primaire bedrijfsproces. Geen pilots en projecten, maar business as usual. Bedrijven passen bewezen innovaties toe en ervaren de ruimte dat er ook wel eens leergeld betaald wordt.

Het grootste deel van het werk bestaat dan uit dominante oplossingsrichtingen (de facto defaults) die zijn komen bovendrijven. In het kielzog van de professionele verhuurder weet de particulier die in hetzelfde blokje of gebouw woont, wat er moet gebeuren. Er wordt met zelfvertrouwen ingekocht, er is transparantie en solidariteit, er is begrip en team spirit door de hele kolom. In plaats van project voor project, of zelfs programma voor programma, wordt de verduurzaming aangevlogen zoals nu het planmatig onderhoud: op basis van langdurige relaties en slimme logistieke keuzes.

Voor het zover is, moet er nog heel wat water door de Rijn. Er zijn twee routes die tot de gewenste verandering leiden en het lijkt waarschijnlijk dat beide routes naast elkaar gevolgd zullen worden. De eerste is een incrementele route: langzamerhand bouwen de bedrijven in beide branches kennis en ervaring op, ook over elkaars vakgebied; en dezelfde kennis ontstaat bij de opdrachtgevers, zeker de professionele. Tegelijk wordt het aan de aanbodzijde simpeler gemaakt: in plaats van technische specificaties in grootheden die kennis vereisen, leren aanbieders te communiceren in begrijpelijke formuleringen. En ten derde leren we wennen aan transparantie en open calculaties. Zo ontwikkelt zich het zelfvertrouwen en het onderling vertrouwen.



De tweede route is een hypothese: het zou kunnen dat een grote, disruptieve speler de markt betreedt met het doel te profiteren van de huidige mismatch tussen innovatieve aanbieders die in meer verschillende branches zijn georganiseerd, en de vragende kant. Als deze een simpel, betaalbaar en opschaalbaar aanbod zou doen, en oplossingen vindt voor uitdagingen op het gebied van human capital en de behoefte aan maatwerk, zou dit de markt in beweging kunnen brengen. Een 'stay out pricing' strategie die vanaf het eerste moment calculeert op grote orderstromen, past bij zo'n ambitie. Als dit gebeurt, hebben de bestaande bedrijven geen keuze meer en moeten zij versneld aanhaken bij de nieuwe norm in de markt om graantjes mee te pikken.

Er zijn een aantal voorbeelden waarin dit is gebeurd, met name door het inburgeren van e-commerce. Zo zette Sunweb de retail van vakantiehuizen op zijn kop. Dat was een nieuwe toetreders; in online boodschappen doen trekt juist marktleider Albert Heijn de kar. Niet altijd zijn dit soort nieuwe markttoetreders een gevolg van internet. Zo heeft IKEA voorgoed de markt voor woninginrichting veranderd.

Natuurlijk weten we niet welke route werkelijkheid wordt en in welke mate. Feit is dat elke suboptimale situatie, oplossingen uitlokt. In het volgende artikel nemen we een aantal 'new kids on the block' onder de loep en schetsen we hun ervaringen; bedrijven die elk op hun eigen manier omgaan met de geschetste situatie in de markt.



## **Bijlage 1 Bronnen**

Fundamentadvocatuur.nl

Buro de Bont

René Kesselaar, eigenaar van aannemersbedrijf Kesselaar en Zn. in Alkmaar

Purpose.nl

