



innovatie door samenwerking

rondetafel
gesprek



DE DEELNEMERS

We stellen de deelnemers van het rondetafelgesprek aan u voor:

- Ben Claaszen, managing director Unidek Gemert
- Frank Donkers, managing director Benelux Kingspan Tiel
- Jan Rijnbeek, businessunit manager woningventilatieprojecten Itho Schiedam
- Bert Kattenbroek, marketing & communicatie Nederlandse Bond van Timmerfabrikanten Bussum

Renovatie is 'hot'. De markt wordt zienderogen groter. Hoe kijkt de toeleverende industrie eigenlijk aan tegen de renovatieopgave van de komende jaren? En hoe zit het met het innovatieve gehalte van deze tak van sport? Twee uur discussiëren leidt tot een min of meer algemene conclusie: innovatie heeft meer kans van slagen als er wordt samengewerkt.

Het recept mag inmiddels als bekend worden verondersteld: hoofdredacteur Martin Liebrechts stelt zijn grote eettafel in zijn smaakvol gerenoveerde woning beschikbaar voor een aantal uren discussiëren en beschouwen over de komende renovatieopgave. Na de woningcorporaties en de bouwers is het nu de beurt aan de toeleverende industrie: twee directeuren en een businessunit manager van fabrikanten en een afgevaardigde van een vertegenwoordigende bond. Zij gaan aan de hand van vijf vragen – ingeleid door een situatieschets – de discussie met elkaar aan.

1 De gemiddelde omzet per medewerker in de toeleverende industrie bedraagt circa 216.000 euro. Hoe groot is het percentage dat hiervan aan innovaties wordt besteed? Gezien de geschiedenis van de afgelopen 25 jaar blijft het aantal innovaties zeer beperkt. Op het moment dat het economisch wat minder gaat (zie de periode 1985-1995) is het aantal helemaal te verwaarlozen.

WAT IS DE TE VERWACHTEN ROL VAN DE TOELEVERENDE INDUSTRIE BIJ DE GEWENSTE/NOODZAKELIJKE INNOVATIES VOOR DE AANPAK VAN DE BESTAANDE WONINGBOUW?

"Ik denk dat er vanuit de industrie juist ongelofelijk veel is geïnoveerd, qua initiatieven welteverstaan", bijt Ben Claaszen het spits af. De managing director van Unidek uit Gemert merkt erbij op dat weinig



'Het meekrijgen van de markt is een groot probleem bij innovaties. Veel initiatieven sterven daardoor in schoonheid.'



'Transparantie van de kosten is absoluut noodzakelijk. En dan bedoel ik vanaf fabricage, teruggave en hergebruik van het product.'

innovaties daadwerkelijk zijn gerealiseerd. "Het meekrijgen van de markt is een groot probleem bij innovaties. Veel initiatieven sterven daardoor in schoonheid. Ik denk dat de oorzaak ligt in de aanpak van de industrie. Er wordt te veel uitgegaan van eigen geloof en kracht. 'Kijk mensen, wij hebben nu een geweldig mooi, nieuw product. Alstublieft, doe er maar wat mee.' Die aanpak werkt natuurlijk niet." Maar hoe moet het dan volgens Claaszen wel? "Ik denk dat als je iets samen met een partner ontwikkelt, het meer kans van slagen heeft. Maar dan moet het wel door één partij worden aangeboden. We hebben namelijk in het verleden een systeem voor nieuwbouw ontwikkeld, waarvan onderdelen bij andere fabrikanten besteld moesten worden. Dat werkt niet, want dan gaat men shoppen om de goedkoopste onderdelen te zoeken. Dan is de meerwaarde van een systeem natuurlijk helemaal verdwenen." Het denken in samenwerking wordt ondersteund door Frank Donkers, managing director Benelux van Kingspan uit Tiel. Samenwerking leidt tot concepten, verduidelijkt hij. Op dat punt heeft Donkers een primeur te melden, want Kingspan heeft met achttien partners een nieuw concept ontwikkeld: de inschuifwoning. "Wij bieden woningcorporaties een menukaart voor rigoureuze renovaties. Samen met de bewoners kan een keuze uit de maatregelen worden gemaakt. Binnen 22 dagen is de klus geklaard." Het nieuwe concept is volgens Donkers een oplossing voor het renoveren van woningen, zonder dat een minimaal percentage deelnemende bewoners vereist is. "Het kan individueel, dus per woning worden toegepast." Is dit niet een dure aanpak? "In het begin zijn de deelnemende partijen – dus ook de toeleverende industrie – in een bepaalde mate risicodragend. Maar het concept is ontwikkeld voor geschakelde woningen, zowel voor- als naoorlogs. Dat betekent een renovatieopgave van honderdduizenden woningen. Dat zit dus wel goed, denk ik." Als er al innovaties voor de bestaande bouw worden gepresenteerd, dan is dat vooral op installatiegebied. Volgens Jan Rijnbeek, businessunit manager woningventilatieprojecten van Itho uit Schiedam, is het nu juist zaak om relaties te ondersteunen bij het maken van de juiste keuze. "Woningcorporaties willen bij een renovatieronde veelal een hoger label bereiken qua energiezuinigheid. Deels kan dat worden bereikt door het aanbrengen van de juiste installatie. Om die keuze te kunnen maken, ontwikkelen wij tools, zeg maar ondersteunende middelen. Vanuit de visie van de Trias Energetica – die eerst alleen voor nieuwbouw werd toegepast, maar nu ook voor bestaande bouw – geven we aan hoe ver je kunt (en moet) gaan in het beperken van de energievraag." Rijnbeek bespeurt wel een duidelijk onderscheid tussen het leveren van installaties voor nieuwbouw en voor de bestaande bouw. "Bij nieuwbouwprojecten is het gewoon een kwestie van bouwen, woningcorporaties hanteren echter veelal complexe besluitvormingsprocessen. Het is daarom moeilijk om producten, laat staan innovaties snel aan corporaties te verkopen. Ik begrijp het ook wel, zij dragen de verantwoordelijkheid voor de lange termijn." Bert Kattenbroek vertegenwoordigt de timmerindustrie. "Wij hebben als Nederlandse Bond van Timmerfabrikanten zo'n 250 lidbedrijven. De toeleverende industrie wordt steeds belangrijker. Wij leveren concepten, waarbij onze bedrijven vanaf concept 3 bijvoorbeeld niet alleen de kozijnen en ramen leveren, maar ze ook plaatsen. Binnen concept 4 gaan we een samenwerking aan met een onderhoudsbedrijf en leveren we zelfs het gegarandeerde onderhoud voor een periode van bijvoorbeeld 25 jaar. Onze innovaties zijn niet zo zeer op technisch niveau, maar hebben meer te maken met logistieke verbeteringen. We zijn continu bezig met het bedenken van oplossingen om efficiënter op de bouwplaats te werken. Het probleem ligt niet in de fabriek, maar op de bouwplaats."

De deelnemers vinden niet alleen dat samenwerken leidt tot een hogere kans van slagen van innovaties, ook het zichtbaar maken van de prestaties van de innovatie kan volgens hen een grote rol spelen in het al dan niet opnemen van het product door de markt. "Simpel," zegt Rijnbeek direct, "meten is weten. We willen de corporaties ontzorgen, dan moet je ze kennis bezorgen. Dat kan prima met monitoren." Gespreksleider Martin Liebrechts voegt er direct aan toe: "Niet alleen de installatie moet worden gemonitord, de prestatie van het hele gebouw of van de hele woning moet meetbaar worden gemaakt. Dan krijg je ook een beter beeld van de verhouding tussen investeringen en opbrengsten van renovatiemaatregelen." Claaszen snijdt aan dat beloning binnen het model een grote rol speelt. "Wij spreken met z'n allen de hele tijd over duurzaamheid. Alles moet energiezuiniger, de CO₂-uitstoot moet omlaag. Een huurder is daar over het algemeen niet mee bezig. Die kijkt naar het comfort en de prijs die hij daarvoor moet betalen. Vergelijk het met Toyota Prius-rijders. Dat waren een tijd geleden alleen maar idealisten die louter vanwege milieuoverwegingen zo'n auto reden. Nu zie je er veel meer op de weg. Dat heeft echter niets met het milieu te maken, maar met de geringe bijtelling van 14 procent. Hierbij is beloning dus de doorslaggevende factor. De sleutel ligt bij de industrie om

die beloning voor duurzaamheid inzichtelijk te maken. Wij moeten inzichtelijk maken wat de kosten en vooral de baten zijn van een innovatie. Daarbij moeten de opbrengsten van de renovatiemaatregelen niet alleen bij de huurders terecht komen, maar de corporaties die de hoge investeringen moeten doen, mogen daar best ook wat van meepikken." Hij krijgt bijval van Rijnbeek. "Ik vind dat er een woonlastenverdienmodel moet komen. Je kunt bijvoorbeeld best een gemiddeld verbruik afspreken. Alles daarboven wordt naar verhouding duurder." Volgens Donkers kunnen corporaties meer regie hierover voeren als ze hun pakket uitbreiden. "Dan denk ik aan niet alleen het verhuren van de woningen, maar ook aan het opnemen van het energieaanbod in het pakket." Hij vindt dat de industrie ook een verantwoordelijkheid heeft. "Transparantie van de kosten is absoluut noodzakelijk. En dan bedoel ik vanaf fabricage, teruggave en hergebruik van het product." De slotopmerking van het lange begin van de discussie is voor Kattenbroek. "Niet alleen het beprijsen is van belang", stelt hij. "Het gaat ook om het winnen van het vertrouwen van de opdrachtgever."

2

De huursector (sociaal en profit) is voor de toeleverende industrie een zeer belangrijke markt met ruim 60 procent, terwijl het aandeel in eigendom zo'n 40 procent bedraagt.

WAAROM NEEMT DE HUURSECTOR ZO'N DOMINANTE POSITIE IN BIJ DE OMZET VAN DE TOELEVERENDE INDUSTRIE?

Het lijkt bijna of de deelnemers hun kruit al hebben verschoten, want bij de beantwoording van deze vraag overheerst stilte. Rijnbeek oppert dat de huursector gemakkelijk te bereiken is voor de toeleverancier. "Deze doelgroep is als fabrikant vrij eenvoudig voor marketingdoeleinden te bereiken. Daardoor kun je innovatieve oplossingen ook gemakkelijker doorvoeren." Ook Donkers beaamt dat deze sector gemakkelijker bereikbaar is. "Maar let op, het is ook het meest kostenkritische deel van de hele sector. Door het laag houden van de huren, is het spanningsveld veel groter dan in andere delen van de markt."

3

Als het om samenwerking met marktpartijen gaat, ligt de prioriteit volgens de toeleverende industrie allereerst bij de opdrachtgever, dan bij het uitvoerend bouwbedrijf en pas dan verschijnt de architect/adviseur op het toneel. Dit geldt ook als het gaat om de gewenste samenwerkingsverbanden in de toekomst.

ALS DAT ZO IS, WAT WORDT ER DAN VAN DE SAMENWERKING VERWACHT BIJ VERNIEUWING?

Donkers vindt dat bij het totale bouwproces erg veel adviserende partijen zijn betrokken. "Verduurzamen blijft een integraal plaatje. Dat houdt in dat je de basiskennis bij aannemers weliswaar moet blijven ontwikkelen, maar dat de architect binnen het proces meer en meer de rol van de ouderwetse bouwmeester moet krijgen." Hij krijgt bijval van Claaszen. Die maakt een vergelijking tussen opdracht geven voor de



bouw van een huis en de aanschaf van een auto. "Bij de bouw van een huis wordt een ontwerp gemaakt, dat vervolgens in wel honderd delen uit elkaar wordt getrokken. Over elk onderdeel wordt weer opnieuw onderhandeld. Als je een auto koopt, dan ga je toch ook niet onderhandelen over een andere airco dan de standaard meegeleverde? Als er namelijk zoveel partijen betrokken zijn bij de keuze van die airco, dan kan ik je op een briefje geven dat er heel wat onnodig werk wordt verricht." Kattenbroek stelt dat er meer gebruik gemaakt moet worden om het proces inzichtelijk te maken. "Bijvoorbeeld door een Bouw Informatie Model (BIM) te gebruiken", stelt hij voor. Claaszen heeft ervaring met BIM, zegt hij. En hij ziet er duidelijk de voordelen van. "Naar de eindopdrachtgever toe kun je veel duidelijker prijsstellen, dat schept meer vertrouwen. Daarnaast kunnen de aannemers geen faalkosten meer maken, want alles staat duidelijk in het model. Dat is voor die aannemers wel een andere manier van werken, want ze weten dat ze faalkosten maken. Ze gebruiken ze als een manier om rendement te creëren." Gespreksleider Liebrechts voegt eraan toe: "Als je een paar keer hebt gebouwd, weet je toch hoe het proces in elkaar zit en wat het kost; waarom dan toch iedere keer die faalkosten?" "Ik denk dat binnen de installatiebranche de kosten voor zo'n 60 procent bestaan uit wachtkosten en slechts 40 procent als gevolg van daadwerkelijk installatiewerk", stelt Donkers. "Dat kan dus veel beter." Kattenbroek vindt het weer zo'n typisch voorbeeld van logistieke problemen. "Daar valt qua innovatie zoveel winst te behalen. In het begin van zo'n bouwproject gaat het nog goed, de ene grote vrachtwagen na de andere verschijnt volgeladen op de bouwplaats. Meer richting de afbouwfase zie je alleen bestelbussen die slechts met een pakje schroeven aan komen rijden. Als we het dan toch over duurzaamheid en vermindering van CO₂-uitstoot hebben ..." Rijnbeek kan als vertegenwoordiger van de installatiebranche de opmerking van Donkers niet zomaar aan zich voorbij laten gaan. "Ik denk niet dat je het zo boud kunt stellen. Voor de ventilatie van de bestaande woningbouw zijn niet de bedrijven actief die ook de meters in de nieuwbouw maken. Bestaande bouw vergt een heel andere aanpak. Ik denk dat daar de kennis groter is en de plannings strakker zijn. Je hebt namelijk te maken met bewoners. Dan is het een kwestie van schoenen uit, en met de stofzuiger na het werk aan de slag." Samenwerking tussen verschillende disciplines binnen de installatiebranche ziet hij wel zitten. "Nu worden binnen de bestaande bouw de installaties te veel uit elkaar getrokken. Voor de cv en voor de ventilatie-installatie komen twee verschillende monteurs. Ik vind dat er, zeker bij transformatieprocessen, meer aandacht moet komen voor het werkelijk integreren van de verschillende installatiedisciplines. Dat zorgt voor hogere kwaliteit en minder overlast voor de bewoners. Er zijn al links en rechts initiatieven voor zo'n conceptbenadering en dat kan nog veel breder."

- 4** Bij de beoordeling van de waardeaspecten, zoals die nu tijdens de uitvoering gelden, worden de volgende prioriteiten onderscheiden:
1. De (technische) kwaliteit, ook de energetische.
 2. De snelheid om te kunnen (ver)bouwen.
 3. Het ontzorgen van de opdrachtgever.
 4. De beperking van de overlast.
 5. De prijs.

KLOPT DEZE VOLGORDE? ZO JA, WAT BETEKENEN ZE VOOR DE TOEKOMSTIGE INNOVATIES?

Claaszen noemt de volgorde "wishful thinking". "Natuurlijk is de prijs wel belangrijk. Leidend is wat voor de opdrachtgever belangrijk is. Het verwachtingspatroon van een corporatie is blijkbaar niet gelijk aan dat van de industrie." Kattenbroek nuanceert het iets: "Voor corporaties in het inzichtelijk maken van de prijs van belang." "Ja, maar wat als de energierekening na de aanpassingen niet overeenkomt met de verwachtingen?", antwoordt Donkers. "Ik denk dat juist het ontzorgen van de opdrachtgever het belangrijkste in een concept moet zijn. En daar hoort wat mij betreft ook het beperken van de overlast bij. Hoe definieer je overlast nu en in de toekomst? Daar moet renovatie op gericht zijn. Voor een concept voeren wij vooraf veel gesprekken met corporaties. Op basis daarvan kan een concept verder worden ontwikkeld." Rijnbeek sluit de rij met de opmerking dat volgens hem de snelheid in het proces leidend is.

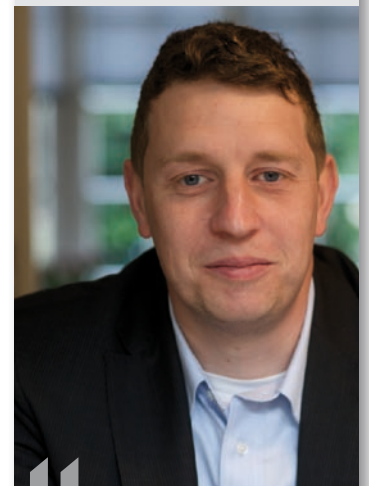
- 5** Evenals alle andere marktpartijen (opdrachtgevers, bouwbedrijven) is de toeleverende industrie van mening dat het huidige beleid het karakter van conserveren heeft en dat de bestaande bouw echter om structurele kwaliteitsaanpassingen vraagt.

WAT ZAL DE BIJDRAGE VAN DE TOELEVERENDE INDUSTRIE ZIJN OM DIT PROCES TE VERSNELLEN OF DE PRAKTIJK DICHTERBIJ TE BRENGEN?

Rijnbeek pleit voor een oplossingsgericht denken in plaats van productgericht. "Hiervoor moet je je organisatie deskundig maken. Dit kan enerzijds door praktisch ingestelde adviseurs te raadplegen – die veel installatiekennis hebben – en anderzijds door bouwteams en andere samenwerkingsverbanden te stimuleren en inzichtelijk te maken." Kattenbroek denkt juist in de richting van het ontzorgen van de opdrachtgever en de aannemer. "De behoefte van de klant staat centraal. Als toeleverende industrie moeten we een adviesrol op ons nemen op het gebied van onderhoud. Dit kan door advies van de onderhoudsbedrijven te vragen. Lijnen dus korter maken voor de klant en meer servicegericht denken." Donkers pleit voor meer transparantie. "Ik wil weten wat de gevolgen van bepaalde keuzes zijn voor mijn gebouw of woning. Het is een geweldig initiatief om scholen te monitoren, maar woon ik wel gezond? Is mijn kantoor wel een gezonde werkplek? Daar is voor de toeleverende industrie een taak weggelegd." Claaszen waarschuwt echter voor de 'gezondheidshype'. "Binnen dergelijke initiatieven wordt naar mijn mening te veel ingespeeld op het gevoel van de bewoner/gebruiker van een gebouw of woning. Misbruiken van angst vind ik echter een slecht marketinginstrument. Ik zou als vertegenwoordiger van de toeleverende industrie graag de architect van pakweg 250 jaar geleden willen promoten. Wij renoveren nu woningen van 50 tot 80 jaar oud, die vervolgens weer zo'n 70 tot 40 jaar mee moeten kunnen. Er wordt door de bouw in Nederland nog steeds heel veel uitgevoerd met een isolatiewaarde van Rc 2.5 Dat is vandaag bouwen voor renovatie over 3 jaar. En dan te bedenken dat de schil de komende 80 jaar nog meegaat." "De gebruiker wil echter snel nieuwe producten", stelt Kattenbroek. "Vroeger ging een kast bij wijze van spreken net zolang mee als het duurde totdat de boom weer bijgegroeid was. Tegenwoordig doet een goede uitverkoop wonderen."



'Ik vind dat er een woonlastenverdienmodel moet komen. Je kunt bijvoorbeeld best een gemiddeld verbruik afspreken. Alles daarboven wordt naar verhouding duurder.'



'Niet alleen het beprijzen is van belang. Het gaat ook om het winnen van het vertrouwen van de opdrachtgever.'