

De bouw in de sandwich

Door: Prof. dr. Ir. Jos Lichtenberg

Na enkele decennia van doormodderen, komen we tot herbezinning. Het is al bijna cliché, maar de crisis is een zegen voor innovatie. Niet alleen omdat het een crisis is, maar ook omdat hij lang aanhoudt en het welbeschouwd ook om meer gaat dan slechts één crisis. Net toen we de bankencrisis achter ons dachten te laten kwamen er bezorgde geluiden uit Griekenland daarmee de eurocrisis inluidend. En wie weet zijn we er nog niet. Terwijl ook nu de eerste zonnestrallen aan de horizon gloren, hangt er in ieder geval als een zwaard van Damocles, nog een energiecrisis boven het hoofd. Die kan best nog wat jaren uitblijven overigens, maar waar naar schatting een derde deel van onze huishoudelijke lasten bestaan uit directe (huis en auto) en indirecte (producten, vakanties, ov, etc.) energiekosten zijn we natuurlijk zeer kwetsbaar bij een plotselinge stijging van de energieprijs. Bij een schaars monopolistisch product als energie niet bepaald denkbeeldig.

Hoe dan ook, de kantoren staan nu voor 15% leeg, 60% van de architecten zijn verdwenen, de woningbouwmarkt is tot onder de 40.000 stuks per jaar (voor de crisis 70.000 woningen) gezakt. En dan gaan mensen nadenken en worden er begrippen als opportunity's, transitie, de crisis is een kans en nieuwe verdienmodellen aan ons vocabulaire toegevoegd. Kortom we zijn zoekende.

Als je het proces tussen de oogharen door gadeslaat dan zijn we eigenlijk aan het resetten. In de bouw kennen we een ongelooflijk complexe bouwkolom met veel verschillende soorten dienstverleners en makers, en per soort heel veel soortgenoten en overwegend ook nog eens zeer kleinschalig. Iedereen doet oneerbiedig gezegd zijn ding, maar het is altijd maar een fragmentje van het bouwbestel. Niemand lijkt nog eigenaar van het totaalprobleem te zijn. Zelfs de bouwbedrijven voegen zelf minder dan 30% van de waarde toe. De rest komt van dienstverleners, onderaannemers (gespecialiseerde aannemers) en producenten en aan de voorkant zijn al wat partijen onderweg alvorens het überhaupt concreet over bouwen gaat. Onder de producenten is het mooi te zien. Zelfs een baksteenfabriek waarbij het product gevoelsmatig nauw met bouwen is verbonden, maakt minder dan slechts 2% van de stichtingskosten uit. Ook een vloerenfabrikant zit in die orde van grootte, wellicht iets hoger, maar wat te denken van spouwankers, schroeven, spijkers, kit, stucmortel, etc. Er zijn wel projecten waar de puienleverancier of die van dak-systemen en binnen-spouwbladen of van installaties een hogere toegevoegde waarde hebben, maar het maakt ze in projecten nooit dominant.

Overigens zijn dat al voorbeelden van een van de fenomenen die zijn waar te nemen: De toegevoegde waarde van de industrie neemt toe, ten koste van de aannemerij.

De complexe bouwkolom is de vrucht van het gedurende twee eeuwen steeds maar ongebreideld uitbreiden zonder in essentie het systeem aan te passen. Het is als het ware een vergroeiing, een woekering geweest. Waar we ooit begonnen met een bouwmeester en daaromheen enkele makers uit het gilde systeem, een systeem dat ca. tot de industriële revolutie overleefd is gebleven, hebben we nu te maken met een enorme wolk van producenten, ontwerpers, adviseurs, handelaren, bouwers, onderbouwers, installateurs, managers, kostendeskundigen, financiers, makelaars,

projectontwikkelaars,...etc. Iedereen zou zich moeten afvragen: “Wat is mijn toegevoegde waarde”? Als die er niet is dan zal het snel exit zijn. Waar de vraagmarkt in tijden van groei niet zo kritisch was, wordt deze nu zeer kieskeurig en scherp. Iedereen zal zich dus moeten bewijzen. Het wordt om in termen van woekering te blijven dus een tijdperk van dood hout kappen. Het is dus niet zo vreemd dat we het nu markt-breed over nieuwe rollen en verdienmodellen hebben.

Waar gaat het nu naar toe, zo kun je je afvragen. Welnu, ik zie daarin twee zeer belangrijke opwaartse bewegingen. En wel aan de uitersten van de bouwkolom. Enerzijds zij die langdurig verbonden zijn aan vastgoed, zeg maar de gebruikers, eigenaren. Gemakshalve soms ook wel de opdrachtgevers genoemd, hoewel dat in dit kader een wat verwarrende term kan zijn. Anderzijds, hiervoor al genoemd, de toeleverende industrie.

Beiden schuiven naar elkaar op. De gebruiker die mondiger wordt en zich steeds meer bewust is van het feit dat hij aan de touwtjes zou moeten en kunnen trekken, waar hij de laatste decennia vreemd genoeg volstrekt werd genegeerd. De industrie die vanuit de competitie en prijsdruk op zoek gaat naar kansen en waarde proposities. Een industrie die niet meer primair leverancier van een product is, maar oplosser van een probleem. Het woord solutions valt steeds vaker in brochures. Concepten ook.

Mijn overtuiging is dat eindklant en leverancier, kop en staart, elkaar steeds beter gaan vinden en daarmee de romp van de bouwkolom steeds minder nodig zal hebben. Dit naar analogie van kop romp staart boerderijen. Destijds door voormalig minister Andriessen van EZ ook al als metafoor gebruikt. Zo ver zijn we nog niet, we zijn zoekende, op zoek naar elkaar, maar we hebben nog geen gemeenschappelijk draagvlak. In feite het centrale discussiepunt in dit essay.

Een van de industrietakken, zo niet dé industrietak, die in potentie op een industriële wijze zonder het middenveld (de romp van de bouwkolom) in de bouwvraag zou kunnen voorzien is de skeletindustrie, meer in het bijzonder de houtskeletindustrie. De lijntjes naar de eindklant zijn nog dun, maar de potentie is groot. Het probleem zit er m.i. nog in dat de industrie iets heeft en zich afvraagt waarom de klant het niet ‘vreet’ en daardoor het product ook niet op de vraag afstemt, terwijl de klant de mogelijkheden niet kent en niet weet wat hij/zij kan vragen. Kortom een communicatieprobleem en een afstemmingsopgave.

De industrie zou dus veel opener moeten staan voor de vraag van de klant die op zijn beurt de vraag duidelijke zou moeten stellen. Alleen dan is er een goede kans dat deze interessant wordt. De stelling is dat we daarvan nog ver verwijderd zijn, maar ook dat we grote sprongen maken als we die werelden goed luisterend naar elkaar bijeenbrengen.

De reden van dit essay is om een begin te maken met dit proces. De aanpak is om een soort hypothese, een aanname of verkenning met betrekking tot de klantvraag te beschrijven. Niet om het als een waarheid te verkondigen, maar om een kapstok te hebben, een basis om op te reageren. Ik presenteer ze als discussiethema's of -platforms om daarmee al vast vanuit zowel de vraag- als aanbodzijde reacties uit te lokken. Hopelijk werkt het als een verbindende basis voor dialoog. De aangeroerde thema's hebben gemeenschappelijk dat juist de ontmoeting, een wederzijdse herkenning, erkenning en uitwerking, een versnelling zeer in de hand zou werken. En steeds daarbij de vraag in hoeverre en op welke wijze de vraagwereld open staat voor een nieuwe

benadering en in hoeverre de maakwereld er klaar voor is? Natuurlijk is er ruimte voor extra discussieplatforms, maar de onderstaande, zeven in getal, is het begin:

Discussieplatform 1: Vastgoedexploitatie gericht ontwikkelen

De vraagwereld is nog gesplitst in bouw en beheer. Alleen al om die reden zijn bouwkosten van belang. De aanbodwereld is zo ook geprogrammeerd. Het gaat om de laagste prijs. Bouwklanten, zo is de stelling, staan open of zouden open moeten staan voor argumenten die een gunstige exploitatie ondersteunen ook al leidt dat tot hogere bouwkosten. Zolang de exploitatievoordelen maar nagenoeg verzekerd zijn. Professionele opdrachtgevers zullen zich hierop herorganiseren. Wellicht daardoor aan de voorkant wat meer investierend om op basis van levensduurkosten per saldo veel gunstiger uit te komen. Bijvoorbeeld gaat het dan om huurders die ook energie meeleveren en daardoor exploitatielasten in hun levensduur- en verdienmodel kunnen meenemen. Ontwikkeling en beheer zullen beter afstemmen, eventueel zelfs samensmelten.

Vaak gaat dit dan over gebouwgebonden exploitatievoordelen zoals energiekosten en onderhoud. Vandaar het tweede discussieplatform:

Discussieplatform 2: Gebruikerexploitatiegericht ontwikkelen

Aanbieders van gebouwen zouden zich meer moeten inleven in het gebruiksproces. Zowel qua beheer (facilities), maar zeker ook wat betreft het primaire proces van de gebruiker. Als de aanbieder kan aantonen dat het proces van de eindgebruiker met een bepaalde keuze in vastgoed, bijvoorbeeld de aanpasbaarheid of een op het kernproces afgestemd ontwerp, effectiever is, is deze bereid meer in het vastgoed te investeren. Zolang onder de streep het voordeel maar aantoonbaar rendabel is. Er is in beperkte kring reeds ervaring opgedaan met deze nieuwe wijze van denken. Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van de winkeltunnel in het Centraal Station in Amsterdam en bij de Venco Campus in Eersel en wel met spectaculaire resultaten¹.

Discussieplatform 3: Nieuwe duurzaamheid

De vraagwereld is nog op zoek naar duurzaamheid. Mede gedwongen door externe ontwikkelingen is er een stroming ontstaan om te willen presteren op dit vlak. Toch zijn bouwopdrachtgevers nog op zoek naar echte duurzaamheid. Nu stellen we ons tevreden met resp. zijn we trots op gunstige GPR, Breeam en EPC scores, eventueel een A++ label. De toekomst zal naar verwachting veel genuanceerder zijn over dit onderwerp. Onder andere door het maken van de koppeling met economie en gebruik, krijgt duurzaamheid een nieuwe dimensie. Aanbieders zouden daarbij behulpzaam kunnen zijn maar het leunen daarop wordt niet als betrouwbaar ervaren omdat iedereen zijn eigen duurzaamheidsverhaal op productniveau vertelt. Aanbieders op gebouwniveau en met name architecten en systeembouwers, zouden wel het nieuwe verhaal kunnen vertellen. Zij moeten het overwegend overigens ook nog ontwikkelen.

Hoe schat de vraagwereld bijvoorbeeld de noodzaak van dematerialiseren in? Lichtbouwen wordt dan een item! Hoe scoort flexibiliteit of aanpasbaarheid (adaptief vermogen) van vastgoed? Er zijn ook al trendsetters die met het oog op toekomstige materiaalschaarste het gebouw als voorraadvat van materiaal zien. We zouden die dan wel beter demontabel, herbruikbaar, recyclebaar moeten verwerken. Het Cradle to

¹ Boomsma H and Lichtenberg J (2012) *Towards a Long-term Stakeholder Approach* Inno-Experts and Department of the Built Environment, Eindhoven University of Technology

cradle principe dringt zich dan ook op. Werken met herwinbare materialen is ook een optie. In hoeverre speelt dat denken nu al een rol?

Discussieplatform 4: Vastgoed voor de vergrijzende bevolking

Opdrachtgevers en zeker zij die lang aan het vastgoed verbonden zijn (o.a. corporaties) zullen oog hebben voor trends. Bijvoorbeeld hoe we in de vergrijzingsgolf de huisvesting gaan regelen. Toch bestaat er nog geen ingekaderd beeld over hoe we met ouderen om zullen gaan. We praten over zorg aan huis, mantelzorg, levensduurbestendigheid. We weten ook wel dat domotica daarbij een belangrijke rol zal spelen. Maar weten we het wel echt hoe we dat moeten opvangen? We praten er wel over, maar kunnen we het woonproduct van de toekomst wel uittekenen? Geen klassieke bejaardenhuizen meer, maar wat dan wel? Zou een geregisseerde samenwerking tussen de aanbod- en vraagwereld hier niet een enorme boost kunnen geven? Zouden hier woningbezitters, zorginstellingen en verzekeringsmaatschappijen niet de handen ineen kunnen slaan om oplossingen te genereren? Ook in financiële zin. Het zou een ander probleem van de stijgende zorgkosten aanzienlijk kunnen verlichten.

Discussieplatform 5: Omgaan met krimp

Een andere trend is de te verwachten krimp. Althans in grote delen in Nederland. In Zuid Limburg en in Noord-Oost Nederland speelt het al. Toch lijken we hardnekkig te ontkennen dat er een probleem op ons af komt. Krimkunde zal een vak blijken te zijn. Het is niet het omgekeerde van groeien in elk geval. Dit probleem van morgen, ook al is dat demografisch heel goed voorspelbaar, houdt ons op een of andere manier niet bezig. Wel op de plekken waar het speelt, maar nauwelijks waar het wordt voorspeld. Zou de krimp niet beter op te vangen zijn als we proactief in plaats van reactief zouden handelen?

Discussieplatform 6: De nieuwe uitvraag

In het oude rolmodel werd vertrokken vanuit een bestek waarop meerderen inschreven. De vraag is of vragers hun vraag wel kunnen formuleren? Dat klinkt belerend, maar in het gegeven dat een PvE een soort routinematig document is dat niet zelden met knippen en plakken tot stand komt, wordt toch de suggestie gewekt dat er niet fundamenteel resp. dynamisch over wordt nagedacht. In hoeverre komt de gebruiker bijvoorbeeld aan het woord?

Hoe moet je kwaliteit leveren als je als aanbieder de vraag niet kent, omdat deze zijn vraag niet in een begrijpelijk format kan presenteren. Geen schande overigens want het is buitengewoon ingewikkeld om onuitgesproken wellicht softe en moeilijk meetbare wensen te formuleren. Door het een keer (zich kwetsbaar opstellend) ter discussie te stellen worden we er samen veel wijzer van.

Naast nieuwe aanbestedingsvormen als design & build of zelfs design, build, finance, maintain en operate (DBFMO), waarbij nadrukkelijk ook de levensduur wordt meegenomen, zie je nu ook aanbieders van bouwsystemen of woningconcepten toetreden en actief worden. De vraagzijde moet er dan voor open staan om de oude aanbestedingsprocedures los te laten. Maar gebeurt dat ook? 'Is het juridisch wel mogelijk?' is een veelgehoorde vraag van tegenstanders daarmee de constructie in twijfel trekkend. Wat ziet men echt als bedreigend of nadeel, of ziet men ook kansen en zijn het wellicht enkele praktische hobbels die vragers ervan weerhoudt om vraaggestuurd aan te besteden? Vooraf een prijs bepalen en enkele aanbieders op de beste propositie (kwaliteit en verrassing) laten concurreren.

De aanbieder kun je ook levensduur gebonden diensten laten aanbieden of een originele wijze om met de grondprijs om te gaan. Wellicht te verdisconteren in een maandprijs, vergelijkbaar met een V.V.E constructie. Willen consumenten nog wel perse het bezit, of sluit gebruik op basis van huur met wel veel keuzevrijheid wellicht beter aan op de toekomstige vraag?

Discussieplatform 7: Slim financieren

Een knelpunt in het vlottrekken van de woningmarkt is de financiering. Het afgelopen jaar is er wel beweging te constateren zoals het toetreden van buitenlandse banken op de hypotheekmarkt en ook de pensioenfondsen roerden zich. Zou dat wellicht ook onze vaste banken die steeds meer over duurzaam financieren praten over de streep kunnen trekken? Verdienmodellen op basis van driehoekjes. De gebruiker/ ev. verhuurder, de financier en de aanbieder. De pogingen zijn er al, maar waarop lopen ze tot nu toe stuk? Als het verdienmodel klopt, bijv. op basis van energie, gaat het eigenlijk om een self revolving fund. Het begin moet er voor corporaties zijn, maar daarna kunnen decennia lang projecten worden verbeterd op basis van de energiewinst of andere geschapen financiële ruimte.

Het doel van dit essay is om de vraag- en aanbod wereld, de uitersten van de beschreven sandwich, bijeen te brengen, zodat zij gezamenlijk op zoek kunnen gaan naar nieuwe kansen en optimalisatie van kwaliteit definities, maar ook van het aanbod. Kortom het gaat erom om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Een vraag en aanbod dat decennialang uit elkaar getrokken is geweest. Daarom moeten we weer op zoek naar nieuwe kansen, invullingen, routines, etc. Dit essay en een geplande conferentie hierover, werken hopelijk masserend. We worden er immers allemaal beter van. Het woord is aan vraag en aanbod!

Jos Lichtenberg is hoogleraar Productontwikkeling aan de TU Eindhoven, daarnaast is hij mede initiatiefnemer van en adviseur bij Inno-Experts BV, is hij voorzitter van de stichting Slimbouwen en tevens extern voorzitter van de VHSB. Hij publiceert regelmatig. In wetenschappelijke omgevingen, maar vooral ook in de bekende vakbladen.