

Ketenintegratie bij woningrenovatie: alleen proces- of ook productinnovatie?

door Ad Straub, Martin Roders en Vincent Gruis*

Ketenintegratie als drijver voor innovatie

De transformatieopgave van woningcorporaties is groot. Het renovatieproces moet sneller en efficiënter en moet resulteren in woningen die voldoen aan hogere eisen. Procesvernieuwingen moeten de doorlooptijd van verbeteropgaven verkorten, de 'faalkosten' beperken en de kwaliteit van de projecten zeker stellen. Een vorm van procesvernieuwing is ketensamenwerking of ketenintegratie. Door intensievere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemers en opdrachtnemers per project, of beter nog, projectoverstijgend, worden verschillende voordelen beoogd ten opzichte van het traditionele renovatieproces, zoals:

- directe kostenbesparingen door voorkomen van inefficiënties in het uitvoeringsproces;
- kostenbesparingen op lange(re) termijn door ontwerptimalisatie en productvernieuwing;
- kwaliteitsverbetering door delen van en kennis en ervaringen;
- bieden van maatwerk aan eindgebruikers door optimaliseren van de vraagspecificatie;
- continuïteit voor bedrijven;
- delen van mensen en middelen door bedrijven;

- verhogen van het werkplezier en de motivatie door medewerkers.

Ketensamenwerking bestaat evenwel in vele soorten en maten en is niet eenduidig naar doelstelling en werkwijze te benoemen. Het wordt in de praktijk veelal geassocieerd met procesinnovaties: sneller en efficiënter samenwerken tussen de betrokken bedrijven: hoofdaannemer en gespecialiseerde aannemers. Echter, ketenintegratie biedt ook volop kansen voor productinnovaties. Het kan bijdragen aan de noodzakelijke ontwikkeling en toepassing van nieuwe, duurzame en energiezuinige bouwproducten en renovatieconcepten.

Kennisuitwisselingsproject

Of en hoe ketenintegratie tot innovatieve en duurzame renovatieoplossingen kan leiden is een van de vragen in het kennisuitwisselingsproject 'Keteninnovatie bij Woningrenovatie'. Dit project is opgezet door het Lectoraat Vernieuwend Vastgoedbeheer aan de Hogeschool Utrecht, ondersteund door het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft. Koppels van woningcorporaties en opdrachtnemers (bouw- en vastgoedonderhoudsbedrijven) wisselen

hierin hun ervaringen met ketenintegratie uit. De koppels werken samen aan een renovatieproject, dat als case wordt ingebracht. Vanzelfsprekend zijn naast de koppels ook andere ketenpartijen, gespecialiseerde aannemers, architecten en adviseurs, actief in de renovatieprojecten zelf en in het kennisuitwisselingsproject. De koppels zijn: De Alliantie en Era Contour, Parteen en Etro Vastgoedzorg, Stadgenoot en Van Wijk Vastgoedonderhoud, Tiwos en Hendriks Coppelmans, Wonion en Nijhuis Bouw Rijssen en Ymere en Nijhuis Bouw Apeldoorn. Daarnaast participeren ook SSW en Vastbouw in het uitwisselingsproject.

Randvoorwaarden voor het sturen van innovatief aanbod

Uit het uitwisselingsproject blijkt dat samenwerken in een keten niet vanzelf leidt tot innovatieve oplossingen. In de eerste plaats is de samenwerking sterk gericht op verbeteringen in het proces: een betere gezamenlijke voorbereiding door alle betrokken uitvoeringspartijen en een afgestemde uitvoeringsplanning. Deze 'lean' principes zijn uitsluitend of met name gericht op het verbeteren van de totstandkoming van het

bestaande product, de gerenoveerde woning. De nieuwe manier van samenwerken wordt gezien als innovatie op zich. Er is veel minder aandacht voor het uitvinden en toepassen van innovatieve producten. "Aan productinnovaties komen we nog niet toe."

Een essentiële voorwaarde voor de totstandkoming van innovaties is het denken in prestaties. De vraagspecificatie van de opdrachtgever moet ruimte bieden voor meerdere oplossingen. De vraagspecificatie moet functie- of prestatiegeoriënteerd zijn en niet product- of aanbodgeoriënteerd. De woningcorporatie kan natuurlijk wel een aantal producten en oplossingen uitsluiten, omdat zij daar slechte ervaringen mee heeft. De corporatie is samen met haar bewoners de partij die deze kennis en ervaring kan en moet inbrengen. De aanbodpartijen moeten in de aanloopfase een meer inhoudsgerichte dan oplossingsgerichte houding aannemen, door de eendoelen van de woningcorporatie voor ogen te houden en zodoende meer ruimte te scheppen voor alternatieven en innovaties. Natuurlijk kan ook regelgeving een stimulant zijn om te innoveren. Als iets niet meer mag (worden toegepast), word je vanzelf innovatief. De samenwerkingspartijen vinden echter dat als je wacht op regelgeving, je achter de feiten aanloopt. Er moet een intrinsieke motivatie zijn om gezamenlijk duurzame oplossingen te ontwikkelen als toekomstige betaalbaarheid van de woning en de woningwaarde, en CO₂-reductie. Op die manier 'betaalt' de innovatie zichzelf terug.

Het is de vraag wie wanneer rond de tafel mag of moet zitten bij het bedenken van renovatieoplossingen. Welke rol hebben bijvoorbeeld architecten, adviseurs, gespecialiseerde aannemers en leveranciers? Mis-

schien moeten de echte productinnovaties van de industrie komen; de opdrachtnemer is en blijft vooral een capaciteitsleverancier, maar een bouwbedrijf kan, samen met de andere aannemers en mogelijk architect, ook innovatief zijn in het combineren en monteren van (nieuwe) bouwproducten. De in het onderzoeksproject betrokken ketens zijn voor alsnog gericht op één enkel project. Indien een samenwerking een structureel karakter krijgt met vaste keten(s), dan zijn de condities voor innovatief aanbod veel beter. Dan kunnen de stappen worden gezet van bestaande processen naar nieuwe processen, van nieuwe processen naar nieuwe producten en, voor de ontwikkelende keten, van nieuwe producten naar nieuwe markten.

Een voorbeeld van hoe bouwverlancier tot een innovatie kunnen komen

van het CO₂-gehalte in de ruimte. Stijgt het CO₂-gehalte boven een bepaalde waarde, dan schakelt de ventilatie op de convectoren automatisch in.

Innovatief aanbod

Een innovatieve oplossing is natuurlijk mooi, maar de ontwikkeling kost tijd (en geld). Het nieuwe product moet duurzamer en energiezuiniger zijn dan bestaande producten die zich al hebben bewezen en waarmee veel marktpartijen bekend zijn. Van bestaande producten zijn de prestaties min of meer gegarandeerd. Het noodzakelijk onderhoud eraan is bekend en ze zijn mogelijk ook minder gevoelig voor verkeerd gebruik.

De deelnemers aan het kennisuitwisselingsproject benadrukken de businesscase voor de ontwikkelende keten. Veel opdracht-

'In het belang van de duurzaamheidsopgave moeten opdrachtnemers productinnovatierisico's durven nemen'

werd tijdens een kennisuitwisselingsbijeenkomst gepresenteerd door Willems Vastgoedonderhoud. In een project van 52 woningen zijn speciaal voor dit project ontwikkelde Jawi-convectoren toegepast (deze naam is een samentrekking van de fabrikant Jaga en Willems). De convectoren zijn voorzien van een ventilator, die de voorverwarmde ventilatielucht in de ruimte brengt. De aansturing vindt plaats op basis

nemers zijn terughoudend in de ontwikkeling van innovaties en totaalconcepten, omdat ze bang zijn zichzelf uit de markt te prijzen. Opdrachtgevers kijken mogelijk anders naar hen, omdat ze denken dat het aanbod niet flexibel is. Echter, de ontwikkeling van een nieuw product voor een bestaande markt en mogelijk een nieuwe markt betekent geen inperking van het aanbod van de opdrachtnemer, maar >>



Ad Straub



Vincent Gruis



Martin Roders

juist een verbreding. Het gaat binnen een concept vooral om het combineren van bestaande deeloplossingen.

Voor opdrachtnemers geldt ook nadrukkelijk het ondernemersdilemma van het veroveren van de nieuwe markt: hoe groot en belangrijk is de nieuwe markt? Zo kan naast de corporatiesector, die steeds meer verschuift van nieuwbouw naar renovatie, gedacht worden aan de grote, sterk groeiende en sterk verouderende eigenwoningsector. Vooral technische renovatieconcepten voor eengezinswoningen van woningcorporaties zijn ook voor vergelijkbare woningen in particulier eigendom toepasbaar. Misschien staat deze markt wel meer open voor geïntegreerd aanbod, productinnovaties en renovatieconcepten, maar dan moeten wel randvoorwaarden als financiering en kwaliteitsborging passend worden ingevuld.

Sturen op innovaties door woningcorporaties

Actief sturen op innovatief aanbod betekent dat zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers bereid moeten zijn risico's te nemen. Voor ondernemers is het nemen van risico verankerd in de genen, maar bouw-, installatie- en onderhoudsbedrijven zijn bijzondere ondernemers met lage rendementen. Er is, zeker voor de middelgrote bedrijven, weinig ruimte om te investeren in

nieuwe producten. Voor voorinvesteringen en het nemen van risico's is een verwacht volume nodig. De financiële structuur van familiebedrijven die veel bouw-, installatie- en onderhoudsbedrijven zijn, kan vernieuwing belemmeren, maar indien kapitaal en ondernemingskracht aanwezig zijn, ook bevorderen. Een voorbeeld hiervan is het renovatieconcept 'Prestatiehuis'. Dit concept is ontstaan vanuit de kennis en ervaring met nieuwbouwconcepten van VDM Woningen, gecombineerd met kennis van renovatie en onderhoud van de Van Iepe- ren Groep en gespecialiseerde kennis van Doorwin (kozijnen, ramen, deuren) en Brink Climate Systems. Bij VDM waren er binnen het familiebedrijf mensen met visie en was de voorinvestering mogelijk.

Schaalsprong

Samenvattend kan geconstateerd worden dat opdrachtgevers en opdrachtnemers samen in een soort prisoner's dilemma zitten. Opdrachtnemers durven weinig risico te nemen op het terrein van productinnovatie omdat zij onzeker zijn over de terugverdienmogelijkheden, opdrachtgevers durven te weinig te vragen van opdrachtnemers op dit terrein en zijn terughoudend in het aangaan van de voor de afdekking van ontwikkelingsrisico's bevorderende langdurige samenwerkingsverbanden. In

het belang van de duurzaamheidsopgave moet hiervoor een oplossing komen. Ondernemers die het risico aandurven en aankunnen, kunnen een voorsprong verdienen op dit terrein en daarmee de urgente opgave bedienen, alsmede zichzelf klaarmaken voor de markt van de nabije toekomst. Schaal kan hiervoor bevorderend zijn. Schaal kan georganiseerd worden aan opdrachtnemerskant, door slimme coalities te sluiten en onderling risico's te verdelen en aldus beheerst te houden. Schaal kan ook georganiseerd worden aan opdrachtgevende kant. Door gemeenschappelijk 'inkopen' van innovatieve renovatiemethoden, kan de opdrachtgevende kant de markt voor productinnovatie bevorderen. Het programma *Slim en Snel* van de SEV is daar een mooi voorbeeld van. Al met al liggen er nog veel kansen voor productinnovatie door ketenintegratie. Het zou voor de renovatieopgave goed zijn als deze snel en voortvarend worden gegrepen. ◀◀

**Ad Straub en Martin Roders zijn verbonden als respectievelijk Senior Onderzoeker en Promovendus aan Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft. Vincent Gruis is hoogleraar Housing Management aan de TU Delft en lector Vernieuwend Vastgoedbeheer Hogeschool Utrecht.*