



Erken elkaars talenten, samen bereik je meer

In de zaal achter het grandcafé 't Gerecht in Heerenveen is het relatief rustig. De eeuwenoude houten vloeren en het prachtige beschilderde plafond vormen een warme ambiance voor dit eerste rondetafelgesprek van 2015. De centrale vraag die de deelnemers deze keer krijgen voorgelegd, is: 'Marktwerking en concurrentie of samenwerking?' De zeven deelnemers die op 3 maart aanschuiven, vertegenwoordigen elk hun discipline, daarbij af en toe lichtjes gestuurd door gespreksleider Henri Hendriks.

De deelnemers: **Siebren Siebenga**, wethouder te Heerenveen, met in zijn portefeuille o.a. ruimtelijke ordening, woningbouw en deregulering, **Rein Swart**, directeur-bestuurder bij Accolade, **Jetze Lont**, directeur van Bouwbedrijf Lont, **Ralf Holthuis**, vestigingsleider van Hegeman Noord, **Harry Nanninga**, directeur en architect bij HJK Architecten, **Ernie van Dalen**, chief operating officer bij Feenstra en **Jaqueline ter Veld**, financieel directeur van Munnik Brandadvies.

Geweldige tijden breken aan. Of niet?

Tijdens de week van de bouw in februari stelde minister Blok dat de bouw geweldige tijden tegemoet gaat. De eerste vraag aan de deelnemers is daarom: 'Heeft Blok gelijk?' Wethouder Siebenga ziet wel dat het beeld is veranderd: 'Er is geïnvesteerd in de liberale huursector, het merendeel daarvan is ondertussen verhuurd. Er gebeurt dus best wat.' Rein Swart beschouwt de komende periode als noodzakelijk voor een soort

reinigingsritueel: 'We moeten als corporaties investeren in bestaand bezit, daarvan is er in Friesland voldoende. We krijgen te maken met de dubbele vergrijzing en weten dat mensen langer zelfstandig moeten blijven wonen. Dat is een opgave.' In de particuliere bouw komen volgens Swart de komende decennia honderdduizenden woningen vrij door de vergrijzing. 'Waarom dan al die nieuwbouw? Moeten we niet meer naar vernieuwbouw? Liefst op een rendabele manier, waarvan je ook nog vrolijk wordt.' Bouwbedrijf Lont heeft zijn omzet weer op het niveau van 2008 teruggebracht. Lont: 'Er is wel een verschuiving geweest, de utiliteit is gezakt, renovaties en seriematige woningbouw trekken aan. Voor mij ligt de uitdaging voor de toekomst vooral in legalisering, sociale innovatie en industrialisering.'

'De meeste mensen willen blijven wonen waar ze wonen'
- Siebren Siebenga

Anders wonen, anders bouwen

Harry Nanninga vraagt zich af hoe de deelnemers denken over het prefab bouwen, met huizen die binnen tien dagen staan. Lont: 'De kostencomponent voor arbeid gaat enorm omhoog, en de materiaalkosten worden relatief lager. Snel bouwen heeft dus de toekomst.' Automatisering wordt ook steeds belangrijker. De consument wil heel veel dingen zelf



Wethouder
Siebren Siebenga

Organisatie Gemeente Heerenveen

regelen. Lont: 'De vraag wordt straks: wat doen we op "www.mijnlont.nl", en wat doen we samen met een koperbegeleider?' Nanninga vraagt zich af hoe mensen straks willen wonen. 'De zorg verandert, mensen blijven langer thuis wonen. Maar op welke manier? Gaan we terug naar een soort familie-erf? Is alleen een industriële manier van bouwen dan nog voldoende? Mensen willen steeds meer hun eigen keuzes maken.' Ook Ralf Holthuis ziet een forse wijziging van de markt: 'De grote complexen gaan verdwijnen, we gaan toe naar het kleinschalige. Blokjes van zes of acht verkoop je zonder probleem.' Swart deelt die mening: 'Er ontstaan dingen als woongroepen. Kijk naar Zutphen, waar ze een soort kangoeroewoningen bouwen. Daar wordt een bijdrage in natura gevraagd aan de "commune". De wereld gaat er anders uitzien, niet meer doorgaan, doorgaan, doorgaan.'

Wat je geeft, krijg je ook terug

Het toekomstbeeld van Jacqueline ter Veld van Adviesbureau Munnik is het laatste jaar erg veranderd: 'We hebben voornamelijk bestaande bouw, renovatie en vernieuwbouw gedaan. Nu ook de nieuwbouw weer aantrekt, merk je wel een bijzondere ontwikkeling. Er wordt niet meer alleen in "verdienen" gedacht, maar ook in dienen. Dat zie je straks ook terug in de ketensamenwerking, in duurzaamheid en oog voor de klant. Ben je bereid wat in te brengen, dan zie je dat terug in de bouwplannen. Ik denk dat we toegaan naar meer kleinschalige initiatieven en flexibilisering in de bouw.' Ook Feenstra heeft zich teruggetrokken uit de nieuwbouw en richt zich nu op renovatie, vervanging en ontwikkeling van bestaande systemen. Ernie van Dalen: 'Wij geloven in technologie, zoals domotica. We kunnen meer op afstand doen. De factor arbeid wordt dan op een andere manier ingezet. De bewoner wil steeds meer zelf doen, liefst met zijn mobiele telefoon, en dat biedt bedrijven als Feenstra steeds meer gelegenheid om mensen daarin te ondersteunen.'

HJK Architectenbureau is groot geworden in corporatieland. Harry Nanninga: 'Als bouwkundig architect ben je van grote betekenis. Waar wij tegenaanlopen, is dat veel corporaties en zorginstellingen met design&build werken. Dan wordt je positie als architect opeens heel anders.' Hij ziet ook lichtpuntjes: 'Er zijn zorgleveranciers die op een bijzondere plek op eigen risico kleinschalige appartementen willen bouwen. Daar zou een bureau als dat van ons op kunnen inhaken. Ik ben zoekende, en dat geldt voor veel architecten.'

Denken in oplossingen

Wethouder Siebenga hoort te weinig over verbouwen: 'Er zijn nog best veel mensen die hun huis niet kunnen verkopen, ouder worden en besluiten er toch te blijven wonen. Dan willen ze verbouwen. Als we daarmee dan toch bezig gaan,



'De wereld is continu in verandering. Wij veranderen mee'

- Rein Swart

moeten we ook meteen praten over verduurzamen en of je er een kangoeroewoning van kan maken.' Holthuis heeft gemerkt dat particulieren vaak tegen de investering aanhikken.

'Wij hebben een unitbouwer binnen ons bedrijf. We bouwen kleine units - een slaapkamer met eventueel een sanitaire ruimte - die je aan kunt sluiten op de eigen woning. We zetten ze momenteel enorm veel af, ook vaak in samenspraak met de gemeente.' De units zijn vanaf twintigduizend euro en voor koop of huur. Holthuis: 'Je kunt hem weghalen als hij niet meer nodig is, hij is niet verankerd in de grond.'

Bij Accolade zijn wel tienduizend woningen die vernieuwd kunnen worden. Swart: 'Wij vragen van de marktpartijen om slim mee te denken. In Heerenveen hebben we met een paar kleinere partijen net een aantal woningen energieneutraal gemaakt. Dat lukte beter dan met het grote concept "Stroomversnelling". Ik ben op zoek naar een andere manier van denken. Zoeken naar subsidies of geldstromen geloof ik niet zo in. Maar het geld van de energiemaatschappijen die verkocht zijn, ligt te klotsen tegen de drempels van het



Rein Swart

Functie Directeur-bestuurder

Organisatie Accolade





provinciehuis, en ze doen er heel weinig mee. Anders denken zit niet alleen in kleinschaligheid, maar ook in de manier van bouwen. Onze ambitie voor 2040 is dat we alle woningen energieneutraal hebben, dat vraagt om enorme stappen. Daarvoor hebben wij slimme partners nodig.' Hij vervolgt: 'Die dubbele vergrijzing is er alleen de komende dertig jaar, daarna neemt het in rap tempo af. Je moet naar andere vormen zoeken, mogelijkheden voor ontmoeting. Van zo'n unit die je over het huis heen takelt en weer weghaalt als hij niet meer nodig is word ik blij, zeker als het betaalbaar is.'

Siebenga: 'De meeste mensen willen blijven wonen waar ze wonen vanwege de sociale structuur. We kijken of we in het centrum ruimte hebben of kunnen maken. Daarvoor moet je ook met de corporaties en de zorgsector om tafel, om de wensen en mogelijkheden goed te "voelen".'

Samenwerken is concessies doen

'Als je echt wilt innoveren, moet je onderop beginnen'

- Jetze Lont



Het gesprek komt op "samenwerking". Daar gaat men wisselend mee om. Ernie van Dalen: 'Samenwerking vraagt een positieve houding van alle partijen, en niet elke situatie leent zich ervoor. In de ene situatie zijn alle partijen gericht op het gezamenlijke doel, en in de andere vechten partijen uitsluitend voor het eigen belang. Dat vraagt van onze mensen om een soort kameleon te zijn, wat niet iedereen kan. Samenwerken vraagt ook bereidheid tot het doen van concessies. Dat lukt in de bouw niet altijd. Ketensamenwerking is pas van de laatste jaren, na 2008 hebben we daar onze focus op gelegd. Gewoontes veranderen is lastig.' Zijn bedrijf maakt inmiddels afspraken voor samenwerkingsvormen van tien jaar of meer. Van Dalen: 'Dat gaat stapje-voor-stapje. Maar samenwerken is geen vakantie, het is een reis.'

De tendens is om meer horizontaal met elkaar samen te werken, terwijl dat voorheen altijd verticaal ging. Lont: 'Bij onze "onder" aannemers heeft de innovatie plaatsgevonden. Het wordt nu tijd dat we horizontaal gaan samenwerken. Zonder verhouding in macht, met elkaar sturen op tijd, geld en kwaliteit. Als je echt wilt innoveren, moet je onderop beginnen.' Lont volgt een cursus waarvoor hij onlangs als timmerman een bouwplaats van een collega-bouwer op werd gestuurd. Van die ene dag op de werkvloer leerde hij veel: 'Ik moest die dag vensterbanken plaatsen, keurig door de werkvoorbereider aangeleverd. Dat kostte mij anderhalve minuut. Die vensterbanken zijn exact op maat besteld en komen op een pallet naar de bouw. Perfect geregeld. Maar toen moesten wij uitzoeken wáár welk vensterbankje moest komen. Dat kostte enorm veel tijd. Toen was de tekening zoek, daar moest de uitvoerder speciaal voor terugkomen. Pas toen konden we alles op de goede plek brengen. Het was voor mij een openbaring!' Ter Veld reageert verbaasd op het verhaal van Lont: 'Heb jij dit soort dingen dan nooit teruggekoppeld gekregen?' Lont antwoordt ontkennend: 'Bouwplaats en kantoor zijn twee werelden. Op de bouwplaats denken ze dat er toch niet naar hen wordt geluisterd.' Swart weet dat het anders kan: 'Wij zijn bij Accolade bezig met "bewuster werken", waarbij de vraag wordt gesteld: "Wanneer ben jij van de grootste toegevoegde waarde voor Accolade? En wat heb je nodig van mij, van ons, om dat te realiseren?" Mensen worden daar vrolijk van, en de productie gaat omhoog.'

Ter Veld reageert: 'Wij denken in talenten. Als manager heb je talenten, en je mensen hebben talenten. Samen ben je de keten van schakels die maakt dat jij als bedrijf succesvol bent. Je hebt dan allemaal een gelijkwaardig niveau en mist geen informatie om te verbeteren. Nu kunnen we samenwerken op specialistenniveau. We hebben ons hoog ontwikkeld binnen ons vakgebied, en op dat niveau sluiten we aan op anderen in hún vakgebied. Zowel onze klanten als onze samenwerkingspartners kunnen ons talent optimaal benutten en omgekeerd doen wij dat ook.'



Jetze Lont

Functie Directeur

Organisatie Bouwbedrijf Lont



Ralf Holthuis

Functie Adjunct directeur

Organisatie Hegeman Noord



Harry Nanninga

Functie Directeur & architect

Organisatie HJK architecten

Ketensamenwerking

Ralf Holthuis is een groot voorstander van ketensamenwerking. 'Je kunt kennis verzamelen en tot een beter product komen. We hebben veel eigen woningen in ontwikkeling, waarbij we die ketensamenwerking heel mooi oppakken. We werken met QRM. Daarmee kun je tijd uit de planning halen. Dat werkt heel mooi, maar kan alleen omdat je een-op-een aan tafel zit.'

Jetze Lont denkt dat ketensamenwerking in de renovatie aantrekkelijker is dan in de utiliteitsbouw. 'Bij elke renovatie zijn dezelfde soort onderaannemers betrokken: altijd een tegelzetter, altijd een schilder. Daarmee kun je projectoverschrijdend samenwerken. Een utiliteit kun je lean plannen, maar daarmee heb je nog geen procesoptimalisatie, kwaliteitsverhoging, relatieversterking.' Van Dalen deelt deze mening niet helemaal. 'Grote utiliteitsprojecten hebben zo'n lange doorlooptijd dat je in de samenwerking elkaar enorm kan versterken.'

Swart vraagt zich af wie de regisseur is bij ketensamenwerking. Lont neemt zijn eigen bedrijf als voorbeeld: 'Wij hebben nu drie jaar de "Lont-keten". We werken daarbij horizontaal met elkaar samen, maar wij als Lont zijn hoofdaannemer. Om ketensamenwerking in optima forma te krijgen, moeten we van keten-Lont naar keten-BV; die zijn we nu aan het oprichten. Er komt dan een kwartiermaker, die door de bedrijven, die participeren in de keten, wordt betaald. Voor mij is dat bedrijfstechnisch misschien geen slimme zet, maar ik denk dat over tien jaar een bouwbedrijf in zijn huidige vorm geen bestaansrecht meer heeft.'



'Ik geloof niet meer in grote volumes'

- Ralf Holthuis

Financiering in F-4 verband

Gespreksleider Hendriks vraagt naar de samenwerking van vier grotere gemeenten in Friesland in F4. Siebenga: 'We hebben gezamenlijk, als grotere gemeenten in Friesland (Leeuwarden, Súdwest-Fryslân, Smallingerland en Heerenveen) het initiatief genomen om de beleggingswereld te interesseren in het gebied boven Zwolle. Met name om te kunnen investeren in de geliberaliseerde huursector. We zijn met de grote beleggerswereld om tafel geweest. Ze reageren niet negatief. Als gemeente Heerenveen hadden we dat nooit voor elkaar gekregen. Maar in dit F4-verband wel.'

Leefbaarheid in de wijken

'Laat Accolade zijn visie erg afhangen van wat er in Den Haag wordt besloten?', wil Ralf Holthuis weten. Swart antwoordt: 'Beleid wordt gemaakt op basis van wat in het westen gebeurt. We hebben daarom vorig jaar minister Blok aan tafel uitgenodigd bij Accolade. Het bleek dat het een man is met visie, die ook weet

wat er leeft in de maatschappij. Ik ben zelf wel voorstander van wat burgerlijke ongehoorzaamheid. Bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid. We mochten niets meer doen, maar als de leefbaarheid in een wijk achteruit gaat, gaat je vermogen ook gierend achteruit.'

Met de leefbaarheid in Heerenveen is het niet zo slecht gesteld. Wethouder Siebenga vertelt dat de afgelopen jaren herstructureringsprojecten hebben plaatsgevonden, wat gelijk opging met de ontwikkeling van het openbaar gebied daar rondom. Swart zegt: 'We kleuren de wijken, groen, oranje, rood. Waar we



'Als bouwkundig Architect ben je van grote betekenis'

- Harry Nanninga



Ernie van Dalen

Functie Chief Operating Officer

Organisatie Feenstra



Jacqueline ter Veld

Functie Directeur

Organisatie Adviesbureau Munnik



ons met z'n allen zorgen over maken is dat er steeds meer zorginstellingen - voor ouderen, maar ook bijvoorbeeld de verslavingszorg - mogelijk moeten sluiten. Die mensen zijn welkom in de wijk, maar kunnen wel problemen geven. Daar proberen we samen met de sociale teams oplossingen voor te vinden.' Waarop Siebenga aangeeft dat Heerenveen in die zin gelukkig niet echt grote problemen heeft.

Visies op innovatie

De vraag komt op tafel of de bouwwereld wel innoverend genoeg is. Swart twijfelt aan het innovatieve karakter en vermogen binnen de bouw. Nanninga meent dat corporaties zich er bewust van moeten zijn dat er bij een bepaald soort huur een bepaald product van een bepaalde kwaliteit kan worden geleverd. Lont durft wel te zeggen dat zijn bedrijf niet innovatief genoeg bouwt. 'Wij maken elke keer een concept, maar het blijft een concept met kinderziektes. In de autobranche pakken ze dat beter aan, daar wordt alles uitontwikkeld en pas uitgerold als het helemaal perfect is.' Lont maakt wel stappen in die richting. 'Wij hebben een conceptwoning bedacht die helemaal uitgeëngineerd is, die we nu laten bouwen voor corporaties en beleggers. Dit gaat echt om horizontale samenwerking. We gaan met het casco naar de architect met de vraag of hij dat zo kan maken dat het er goed uitziet, en dat het past in het beeldkwaliteitsplan.' Nanninga ziet één fout in dit verhaal: 'Je had de architect er al in het beginstadium bij moeten halen. Dan hadden we het gezamenlijk kunnen uitwerken. Je bent nog steeds in blokjes aan het denken.' Ter Veld valt hem bij: 'Als alle partijen meteen instappen, kun je in gezamenlijkheid optimaliseren.' Lont denkt dat het met BIM allemaal samenkomt. Nanninga probeert hem te overtuigen: 'Vergelijk het eens met de autobranche waar je het over had. Hoeveel dezelfde auto's zie je in een straat?' Lont moet erkennen dat dat heel weinig zijn. Nanninga trekt de metafoer verder door: 'Dat klopt, maar het chassis van veel auto's is wel hetzelfde. Net als bij jouw concept: de bouwelementen zijn wel hetzelfde, je moet nu alleen nog in staat zijn om met die bouwelementen ook verschillende dingen te doen. En pas dan ben

je met een bouwconcept bezig. Je moet dat hele proces met zijn allen doorlopen, niet de architect er later nog eens bij vragen. En vraag dan ook de opdrachtgever er in het voortraject bij.'

Bouwen voor geborgenheid

De discussie brengt Lont even terug naar vroeger tijden: 'Tien jaar geleden bouwden wij allemaal maatpakken. We bouwden precies zoals de klant het wilde. Maar dat ging om woningen van vier of vijf ton en dat is nu niet te financieren.' Ter Veld ziet het als een beweging waarop een tegenbeweging volgt. 'Het gaat om de balans. Met de bouwkolom een huis bouwen is niet het doel, het doel is het bieden van geborgenheid aan de gebruiker. Je stemt de gezamenlijke keuzes af in zijn belang, dat vergemakkelijkt de samenwerking. Erken daarbij je meerdere, ieder zijn talent. Mijn kennis ligt in brandveiligheid, die van jou in het bouwtechnisch ontwerp, of in installaties, die van de klant in het gebruik.'

Lont komt met een andere vergelijking: 'Als je bij Albert Heijn komt, weet je voor welke type

klant die winkel is. Bij Aldi gaat het om andere klanten, daar is minder sfeer, geen inspiratie. Maar ze hebben beide een echte keuze gemaakt. In tegenstelling tot de Edah, die niet echt heel goed, en ook niet heel goedkoop was. Die winkel heeft het niet overleefd.' Lont concludeert daaruit: 'Het is makkelijk om te weten voor welke klanten je er wel bent, maar belangrijker is te weten voor welke klanten je niet werkt. Daarin hebben wij nog wel een slag te maken.' Nanninga: 'We denken steeds in producten, over iets dat kant-en-klaar is. Ik denk liever in bouwsystemen. Ik heb een wand nodig, of een vloer. Dingen moeten gekoppeld kunnen worden. Ik wil in overleg met de opdrachtgever bekijken wat de wens is.'

Swart dicht architecten andere kwaliteiten toe dan alleen kleine aanpassingen aan het front: 'Ik heb ze nodig voor heel andere ideeën. Mensen hebben geborgenheid nodig. Eten, drinken, een dak boven hun hoofd. Die geborgenheid zit hem niet in vierkante meters. Die keren dat we bewoners betrokken hebben bij de bouw, ging het om kleinigheden die ze wilden aanpassen. Wat ze echter wel belangrijk vinden, is de kleur van de deur. Zodat het bezoek kan zeggen: wat een mooie deur is dat.'

Herkenbaarheid en trots zijn op hun woning is belangrijk voor bewoners.'

Keuzes maken als het moet

Het gaat vaak om keuzes die gemaakt moeten worden. Lont: 'Je kunt in bestaande woningen best een nieuwe keuken of toilet maken, en een label A erop doen en dan kun je weer vijftig jaar vooruit. Of maak je een sprong naar A+++? Dan investeer je in een woning van 80.000 euro, die dan echt wel comfortabel en energiezuinig is. Maar je hebt nog steeds een laag plafond, een heel steile trap en een kleine badkamer in een kleine woning. Misschien is het wel veel aantrekkelijker om vervangende nieuwbouw te doen. Dan zit je echter wel met de bewoners die je onderdak moet brengen. Dan moet je gefaseerd bouwen. Mensen willen niet weg uit de wijk.'

Swart dacht dat ook altijd, maar weet intussen dat het ook anders kan. 'Wij kregen bij een herstructureringsproject te maken met veel weerstand van de bewoners. Ze riepen: "wij willen hier niet weg!". Maar ze kregen een verhuiskostenvergoeding en vertrokken naar een andere wijk. Ik had gedacht dat 80% terug zou keren naar hun oude wijk, maar als het 30% is, is het veel. Mensen bouwen elders hun nieuwe leven op.' Ter Veld heeft ook ervaren dat de mens niet uit zichzelf kiest voor verandering, maar die stap pas maakt als het niet anders kan.

Vertrouwen hebben

Het gesprek komt weer op samenwerken. De visie van Jacqueline ter Veld is helder: 'De receptioniste is net zo belangrijk als de directeur. Mensen moeten leren verantwoordelijkheid te nemen. Je moet er vertrouwen in hebben dat een ander zijn vak verstaat. Als je dat uitdraagt, krijg je dat van je klanten en samenwerkingspartners terug. Het gaat tenslotte niet om de verzamelde producten die we leveren, maar om het doel dat je met elkaar wilt bereiken voor je klant. De mensen die het regelen zijn bepalend voor het succes.'

Erken elkaars talenten: een visie die een mooie afsluiting vormt voor het gesprek aan deze Ronde Tafel en die de deelnemers naar huis laat gaan met het nodige stof tot nadenken.

Wij geloven in technologie zoals domotica'

- Ernie van Dalen

'Er wordt niet meer alleen in "verdienen" gedacht, maar ook in dienen'

- Jacqueline ter Veld

