

VAN AANNEMER NAAR AANBIEDER

Auteurs: Maurice Coen, Eefje van der Werf, Jeffrey Mennen

INLEIDING

Deze kennispaper is onderdeel van de set Energiesprongkennispapers woningbouw Huur. De totale set geeft een compact en compleet beeld van de opgedane kennis binnen het programmaonderdeel Woningbouw Huur.

Aanbevolen voorkennis: de algemene kennispaper '[Comfortabel en betaalbaar wonen door nul-op-de-meter](#)'.

WAT BETEKENT 'VAN AANNEMER NAAR AANBIEDER'?

Hiermee wordt bedoeld op de verandering in de manier waarop opdrachten voor nul-op-de-meter (ver)nieuwbouwprojecten door de aannemer tot stand komen. De standaard manier, het aannemen van werk op basis van het inschrijven op een gedetailleerd bestek en tekeningen, wordt vervangen door het aanbieden van reeds ontwikkelde modificeerbare woningconcepten die een corporatie kan 'kopen'.

WAAROM VERANDERT DE ROL VAN DE AANNEMER NAAR AANBIEDER?

Omdat vernieuwbouw naar nul-op-de-meter-woningen, waarbij de energierekening van huurders gebruikt wordt als investeringsruimte, op dit moment (2014) voor corporaties de enige manier is om comfortabel en betaalbaar wonen te combineren met de verduurzamingsopgave met de daaraan gekoppelde noodzakelijk sluitende businesscase.

De standaard manier van projectgebonden werk aannemen en renoveren is te duur voor (ver)nieuwbouw naar nul-op-de-meter-woningen. Dit komt onder andere omdat bij ieder project steeds opnieuw wordt geïnvesteerd in het ontwerpen van een oplossing voor de specifieke opgave en omdat de ontwerpverantwoordelijkheid niet ligt bij degene die het maakt. Hierdoor worden ontwikkelde oplossingen en leerervaringen veelal niet meegenomen in een volgend project.

Aanbieders spelen hierop in door nul-op-de-meter vernieuwbouwconcepten te ontwikkelen en aan te bieden. Deze concepten zijn betaalbaar omdat zij bruikbaar zijn voor meerdere projecten. Door schaalvergroting en industrialisatie worden de kosten per woning gedrukt. Binnen Energiesprong is gestart met het ontwikkelen van concepten voor de achttien meest voorkomende woningtypen in Nederland.

Het aanbieden van nul-op-de-meter vernieuwbouw is radicaal anders dan de traditionele werkwijze van een bouwbedrijf. Enkele verschillen in een notendop:

<i>'Traditioneel' bouwen / aannemer</i>	<i>nul-op-de-meter bouwen / aanbieder</i>
Leverancier van capaciteit/arbeid	Leverancier van producten en diensten
Neemt werk aan	Creëert nieuw werk door goed aanbod
Geeft garantie op technische onderdelen	Geeft garantie op functionele prestatie
Is klaar bij oplevering	Blijft betrokken tijdens gebruik en onderhoud
Werkt in projecten met marges	Werkt in 'bouwstromen' met rendement
Wacht op 70% bewonersakkoord	Biedt een product aan dat iedereen wil
Kostprijs is leidend voor marktprijs	Marktwaaarde is leidend voor kostprijs
Koopt bestaande producten in bij toeleveranciers	Ontwikkelt met toeleveranciers nieuwe producten / componenten die nodig zijn
Maakt wat de klant vraagt	Doet aan eigen Research & Development
Wisselende communicatieve kwaliteiten	Professionele marketing en communicatie
Algemene voorwaarden	Leveringsvoorwaarden en prestatiegarantie
Demarcatie, wat er niet in zit	Productspecificatie, wat er wel in zit

Om deze verschillen te illustreren spreken we bij bedrijven die nul-op-de-meter vernieuwbouw aanbieden, niet meer van aannemers maar van aanbieders. Aannemen van werk wordt aanbieden van producten.

HOE WERKT HET AANBIEDEN VAN NUL-OP-DE-METER CONCEPTEN?

Zoals eerder aangegeven hangt het anders aanbieden samen met de andere manier van uitvragen door corporaties. Dit laatste is in de paper ‘Van aanbesteden naar afnemen’ verder uitgewerkt. Om nul-op-de-meter vernieuwbouwconcepten aan te kunnen bieden, moeten deze concepten uiteraard eerst ontwikkeld worden. Dit gebeurt al voordat er überhaupt een vraag of wens van de corporatie is gesteld. Om tot een marktrijpe opschaalbare propositie van een nul-op-de-meter (ver)nieuwbouw te komen moeten de volgende 8 stappen worden ondernomen:

Stap 1: *Identificatie kansrijke concepten*

De aanbieder weet precies hoe de woningvoorraad in Nederland er uit ziet. Hij weet welke aantallen er zijn van elk woningtype, zodat er efficiënt gekozen kan worden voor kansrijke woningtypes. Belangrijke woontechnische kenmerken voor het maken van een keuze zijn:

- › Woningtype
- › Aantallen op de woningmarkt
- › Leeftijd
- › Huidige huur
- › Huidige energierekening
- › Oppervlakte GBO + gevel + dak
- › WWS punten
- › Bijzonderheden zoals asbest, lichtinval, staat van onderhoud
- › De mate van technische haalbaarheid (kwaliteit casco)

Bovenstaande kenmerken geven een gedetailleerde indicatie van de omvang van de totale vernieuwbouwmarkt voor dit type woning en van wat de vernieuwbouw per woning mag kosten. Zie hiervoor ook de kennispaper ‘[Businessmodel Corporaties](#)’.

Stap 2: *Klantenscan*

De aanbieder weet precies wat de bewoner en de corporatie willen. Hij kent de antwoorden op vragen als: ‘Hoe gebruiken bewoners hun woning?’ en ‘Wat zijn de mogelijkheden binnen het Strategisch Voorraadbeleid van een corporatie voor dit woningtype of complex?’ Het aanbod wordt hier op afgestemd. Een concept is in die zin ook geen kant-en-klaarproduct. De input van beiden is essentieel voor specifieke modificaties.

Er wordt ook rekening gehouden met de toekomstige bewoner. Hiervoor moet inzicht worden verkregen in de toekomstige sociale en demografische ontwikkelingen. Denk hierbij aan ontwikkelingen met betrekking tot grootte, samenstelling en leeftijdsvariatie in huishoudens. Tevens is het wenselijk een beeld te vormen over de mogelijke toekomstige trends.

Stap 3: *Vaststellen van voorwaarden voor succes*

Op basis van de voorgaande twee stappen zijn de voorwaarden voor een succesvol renovatieconcept vast te stellen. Bijvoorbeeld: er zijn 100.000 woningen van type X, uit 1972-75, met 90-100 m², die voor gemiddeld maximaal € 45.000 naar nul-op-de-meter gerenoveerd kunnen worden. De corporaties zijn over het algemeen positief over de toekomstwaarde van dit type woningen.

De uitdaging voor de aanbieder is om een vernieuwbouwconcept te ontwikkelen dat hieraan voldoet. Een dergelijk concept kost veel in aanvang. De ontwikkelkosten worden vervolgens terugverdiend door dit concept steeds te verbeteren, goedkoper te maken en, vooral, door het industrieel te produceren en vaak te verkopen. Op projectniveau wordt in het begin mogelijk verlies geleden, op bouwstroomniveau moet het een rendement gaan opleveren.

Stap 4: Conceptontwikkeling / Research&Development (R&D) / Prototyping

De manier om snel concepten te verbeteren en de kostprijs ervan te verlagen is via een proces van prototyping. Hierbij wordt op kleine schaal geëxperimenteerd met (onderdelen van) het concept. Het doel is om zo snel mogelijk en met zo laag mogelijke kosten vooraf gestelde aannames te testen en te zoeken naar het meest optimale productieproces. Een aantal opmerkingen over conceptontwikkeling:

- De aanbieder investeert in R&D om blijvend te innoveren zodat de concepten en componenten precies aan blijven sluiten bij de behoefte van de klant.
- Concepten worden ontwikkeld voor veelvoorkomende woningtypes, dit levert een mogelijke ‘bouwstroom’ op: voldoende marktpotentieel voor terugkerende verkoop en verdere ontwikkeling.
- Aanbieders ontwikkelen vernieuwbouwconcepten die, met de ingebouwde modificatie mogelijkheden, op soortgelijke woningtypes toegepast kunnen worden. Zo ontstaat een sterke daling van de kostprijs per woning.
- Een aanbieder kan zich onderscheiden door concepten te ontwikkelen waarbij door optiepakketten nog beter aangesloten kan worden op de wensen van de individuele bewoner.
- Aanbieders hebben de regie over de conceptontwikkeling. Een aanbieder werkt samen met anderen, waaronder toeleveranciers. Zij innoveren ook en leveren op hun beurt de nieuwe, in de concepten passende, componenten.
- Door in samenwerking (componenten van) concepten vroegtijdig te testen middels prototypes kan de werking getest worden waardoor de aanbieder zeker weet dat er garantie op gegeven kan worden.
- Het prototype is ook bedoeld om het toekomstige productieproces te optimaliseren.
- De aanbieder kan een samenwerkingsverband, netwerk of een consortium zijn. Voorwaarde is volledige samenwerking gedurende het gehele ontwikkelproces. Traditionele partijen zullen daarom niet zelfstandig de beweging kunnen maken van aannemer naar aanbieder.

Stap 5: Marketing en verkoop

De aanbieder moet, in tegenstelling tot de traditionele aannemer, vol inzetten op marketing. Bij het traditionele aannemen komen de opdrachtgevers naar hun toe met een vraag. De aannemers moeten simpelweg bekend zijn bij de opdrachtgever. Het vermarkten van een concept vraagt echter geheel andere competenties. De aanbieder moet de corporatie én de bewoner weten te bereiken en raken met zijn aanbod. Er moet gedacht worden vanuit de bewoner. Behoeftes moeten continue inzichtelijk zijn. Dit kan bijvoorbeeld door marktonderzoek, klantenpanels, trends en testgroepen. Kortom, er moet sprake zijn van een professionele marketingafdeling, verkoop en klantenservice.

Stap 6: De uitvoering

Verbouwingen in bewoonde staat mogen niet voor overlast zorgen. Een richtlijn is dat de vernieuwbouw niet langer dan 10 dagen mag duren. De voorkeur is natuurlijk dat bewoners voor het weekend van hun overlast af zijn.

Wachten op of het organiseren van woningen in onbewoonde staat, levert voor de aanbieder meerkosten op. Denk hierbij aan uitplaatsingskosten en verhuiskostenvergoeding.

Stap 7: De gebruiksfase, onderhoud en monitoring

De aanbieder speelt ook een rol bij de gebruiksfase van woningen. Het concept zal niet alleen bij afname moeten voldoen aan de functionele specificaties. De garantie (als ook de instandhoudingskwaliteit) heeft juist betrekking op de gebruiksfase. Immers, de bewoner wordt een woning met gegarandeerde prestaties voor een langere periode aangeboden.

Door monitoring (zie ook de kennispaper ‘[Prestatiegarantie](#)’) worden prestatieafwijkingen snel opgespoord en kan de bewonerstevredenheid op peil gehouden worden.

Stap 8: Doorontwikkeling vernieuwbouwconcept

Het is van belang dat bij de ontwikkeling van een concept geleerd wordt van de ervaringen van de bewoners. Denk hierbij aan:

- Aandacht voor reputatie van een bepaald vernieuwbouwconcept.
- Bewonerservaringen nadrukkelijk meenemen in het ontwikkelproces van concepten.
- Continue innoveren en testen door tijdens de gebruiksfase de klantbeoordeling in de gaten te houden.

Nadat het renovatieconcept voldoende ontwikkeld is – dat wil zeggen: gebruikerservaringen zijn positief en er is uitzicht op een goed rendement voor een bouwstroom – kan de opschaling beginnen. Hierbij zijn logistieke- en verkoopprocessen van groot belang. Voor zover er niet wordt samengewerkt met een fabriek, dient rekening gehouden te worden met forse investeringen in industrialisatie. Zoals eerder gemeld, blijft het van belang dat het concept continue verbeterd wordt.

WAT BETEKENT DIT VOOR ...?

Wat betekent deze veranderde rol van de aanbieder voor de corporatie?

- De corporatie maakt een keuze uit bestaande concepten die passen bij de gewenste prestaties.
- De corporatie kan de vraag op een eenvoudige wijze in de markt zetten.
- Meer informatie over de veranderingen voor corporaties is te vinden in de paper '[Van aanbesteden naar afnemen](#)'.

Wat betekent deze nieuwe manier van werken voor de aanbieder?

- Grote organisatie-aanpassingen, zowel op het gebied van structuur, cultuur, werkprocessen en benodigde competenties.
- De aanbieder moet meer en op een andere manier aandacht besteden aan R&D en innoveren.
- Hij moet meer en op een andere manier aandacht besteden aan marketing en verkoop.
- Deze nieuwe rol vereist een andere financiële sturing. Naast het sturen op projectrendement, moet de aanbieder nu ook investeren in concepten die door herhaalde verkoop worden terugverdiend.

Wat betekent dit voor de bewoner?

- De bewoner krijgt een woning met garandeerde kwaliteit en comfort met gelijkblijvende woonlasten.
- Bewoners ervaren minder overlast tijdens de vernieuwbouw.
- Er is meer invloed op het resultaat omdat er nadrukkelijk een aanbod is ontwikkeld dat is afgestemd op de behoefte van de bewoner met de nodige modificatiemogelijkheden.

Wat betekent dit voor de toeleverancier?

- Toeleveranciers krijgen meer specifieke vragen van de aanbieder om producten te ontwikkelen binnen de gestelde prestaties.
- Zij moeten gaan samenwerken met de aanbieder en andere toeleveranciers om gezamenlijk een renovatieconcept te ontwikkelen.
- Zijn producten staan minder op zichzelf, maar zijn meer onderdeel van, en staan ten dienste van de prestatie van de gehele woning.

INTERESSANTE LINKS

[Woningconcepten.nl](#)
[Artikel: conceptuel bouwen](#)
[Nieuw businessmodel corporaties](#)
[Prestatiegarantie](#)
[Van aanbesteden naar afnemen](#)
[Bewonerscommunicatie](#)

EXPERTS

[Claudia Laumans](#)
[Jan-Willem van de Groep](#)

DEFINITIES

<i>Nul-op-de-meter woning</i>	Bij een nul-op-de-meter-woning zijn de in- en uitgaande energiestromen voor gebouwgebonden energie (ruimteverwarming, -koeling, warm tapwater gebruik) en het gebruik van huishoudelijke apparatuur (incl. verlichting) op jaarbasis per saldo nul , onder standaard klimaatcondities zoals die gelden in Nederland en bij gemiddeld gebruik van de woning, zoals vastgelegd in de ontwerppuitgangspunten en onderbouwd door Nederlandse normen.
<i>Prototype</i>	Een prototype is een eerste model van een product, handgemaakt of via rapid prototyping, waarmee optredende krachten, de werking of passing van onderdelen, wordt getest en de productie wordt voorbereid.
<i>Research & Development</i>	Onderzoek & Ontwikkeling behelst het proces van proces- en productinnovatie. R&D wordt vaak als één proces gezien, in de praktijk blijken de meeste bedrijven onderzoek (Research) te scheiden van de implementatie van technologie in nieuwe producten (Development).
<i>Vernieuwbouw</i>	De woning krijgt door renovatie de kwaliteit, het comfort, de levensduur en de eigentijdsheid van een nieuwbouwwoning.

[*Download het document met alle definities*](#)

Energiesprong/Energielinq neemt de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht bij het maken van de kennispapers. Energiesprong/Energielinq wijst iedere vorm van aansprakelijkheid voor onvolkomenheden en/of onjuistheden af. Energiesprong/Energielinq behoudt zich het recht voor om de eigen informatie te allen tijde te wijzigen. Energiesprong/Energielinq is niet aansprakelijk voor schade als gevolg van eventueel in deze kennispaper gepubliceerde onjuistheden en onvolkomenheden.