

De toegevoegde waarde van de kleine aannemer in de bouwsector



Scriptie Amsterdam School of Real Estate
Auteur: Rico van Hoekelen
Email: rico@hbbouw.nl
1ste begeleider: Roelfke Buitink
2de begeleider: Arthur Marquard



Voorwoord

Eindelijk mag ik het voorwoord schrijven. Voor velen is het eerder een nawoord omdat het als laatste wordt geschreven. Het is voor mij ook eindelijk omdat het een zwaar jaar was. Dit omdat ik in een nieuw bedrijf ben gestapt maar vooral omdat ik de trotse vader van een dochter ben geworden. De dagen waren hierdoor lang en de nachten soms kort.

Het thema is voor mij bijzonder omdat het bedrijf waar ik ben ingestapt de kleine aannemer is. Het is daarnaast het bedrijf dat 30 jaar geleden is opgericht door mijn vader en zijn compagnon. Het afgelopen jaar heb ik dan ook mogen ervaren voor wat voor uitdagingen we staan als kleine aannemer. Een jaar waarin in de bouw ook veel is gebeurd door o.a. stijgende rentes, personeelskosten en materiaalprijzen. Het geeft ook de conjunctuur afhankelijkheid aan van de bouwer. Bovenstaande redenen hebben geleid tot de centrale vraag van dit onderzoek: hoe de kleine aannemer toegevoegde waarde blijven hebben in de Nederlandse woningbouwopgave gezien de huidige eisen en problemen.

Het beantwoorden van de hoofdvraag is gedaan door 17 experts te interviewen. Het afnemen van de interviews was leuk, interessant en leerzaam. Ik heb nieuwe mensen ontmoet en locaties gezien. Dit alleen al maakt het onderzoek voor mij geslaagd. Ik hoop dat dit rapport de inzichten geeft voor de kleine bouwer. Die kleine bouwer die van groot belang is voor de bouwsector.

Veel dank gaat als eerste uit naar mijn scriptie begeleidster Roelfke Buitink. De gesprekken waren leuk en de feedback praktisch waardoor ik weer met nieuwe energie verder kon. Daarnaast was je altijd beschikbaar voor vragen of om te sparren. Verder wil ik de ASRE bedanken, alle geïnterviewde en mijn beide werkgevers, Hoorne Vastgoed en H&B Bouw, voor het mogelijk maken van dit onderzoek. Als laatste wil ik ook Anna-Larissa bedanken voor je kritische blik, steun en het doorlezen van deze thesis. Ik was niet altijd de leukste vriend of had geen tijd maar de extra tijd die ik nu weer heb zal ik aan jullie gaan besteden.

Bij deze wil ik jullie veel leesplezier wensen en hopelijk lezen jullie ook mijn enthousiasme die ik heb ervaren bij het schrijven ervan.

Rico van Hoekelen

Samenvatting

De uitdagingen voor de bouwsector en de bouwers zijn groot. De eisen nemen toe, maar tegelijk moet er steeds goedkoper gebouwd worden om de woningen betaalbaar te houden. De aannemer moet innoveren, maar de marges zijn niet groot. De vraag naar woningen is groot alleen het personeel en de materialen zijn schaars. Het gebouw en regelgeving worden steeds complexer waardoor meer ketenpartners betrokken zijn. Het bouwproces wordt hierdoor ook complexer waardoor de rol van de aannemer aan het veranderen is. De aannemer krijgt meer taken, verantwoordelijkheden en risico's. Wat is hierin de rol van de kleine aannemer en hoe kan die omgaan met de uitdagingen om toekomstbestendig te blijven. Bij het voorliggend onderzoek is daarom geprobeerd een antwoord te geven op de volgende vraag:

Hoe kan de kleine aannemer toegevoegde waarde blijven hebben in de Nederlandse woningbouwopgave gezien de huidige eisen en problemen?

De kleine aannemer heeft tussen de 2 en 21 werknemers in dienst met een omzet tot 10 miljoen en beschikt over een flexibele organisatie waarbij je in de contractvorming en in de uitvoering met dezelfde persoon aan tafel zit als aanspreekpunt.

In het theoretisch kader zijn de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten bepaald voor de aannemer. Dit is de input voor de semi gestructureerde interviews met 17 actoren die werkzaam zijn binnen het bouwproces zoals gemeente, ontwikkelaars, makelaar en ontwikkelende bouwers en beleggers. De resultaten zijn daarna door middel van stellingen bediscussieerd in een panelsessie. Uit deze resultaten zijn management aanbevelingen gedaan en de definitieve conclusies geformuleerd.

De grootste uitdagingen voor de bouwer zijn de schaarste van personeel en materialen, toename van regulering, ict en digitalisering en de afhankelijkheid van de conjunctuur. De kansen voor de bouwpartner liggen in de voorbereiding, voorspelbaarheid en de focus op de wensen van de toekomstige kopers. De sterkten zijn het netwerk, de flexibele organisatie en korte lijnen. De zwakten zijn voornamelijk de afhankelijkheid van ketenpartners, reduceren van faalkosten en het aantrekken van personeel. Door deze vier pijlers met elkaar te confronteren zijn strategische opties bepaald.

Uit het onderzoek is gebleken dat de kleine bouwer van groot belang is voor de bouwsector en competitief kan blijven. De toegevoegde waarde kan de kleine aannemer blijven leveren door zich te blijven focussen op de wensen van de toekomstige bewoners. De aannemer kan zich hiermee blijven onderscheiden van de standaardproducten die gebouwd worden. De bouwer is aantrekkelijk voor de opdrachtgever door de korte lijnen in de organisatie, persoonlijke betrokkenheid en oplossingsgerichtheid. Ten tweede moet de bouwer zo snel mogelijk in het bouwproces betrokken worden zodat die nog invloed kan hebben op het ontwerp en daarin van meerwaarde kan zijn. Ten derde moet de kleine aannemer niet meedoen aan alle innovaties in de bouw en daarin voor zichzelf een keuze maken welke innovaties zijn bewezen en die integreren. Tot slot is het van belang dat de bouwer zich richt op diversifiëren of specialiseren. Door te specialiseren ontstaat een kennisvoorsprong, kunnen scherpere prijzen geboden worden en kan hij onderscheidend zijn. De tweede optie is diversifiëren. Als het bedrijf gaat diversifiëren kan het zijn dat in goede tijden minder marges gemaakt worden. Maar in slechte tijden is er meer overlevingskans omdat er meerdere werkvelden zijn en daardoor de risico's verspreid.

De bouwer kan competitief blijven door niet te focussen op omzetgroei, maar op procesoptimalisatie. Dit kan door te werken met vaste ketenpartners en het verbeteren van de ketensamenwerking, zowel horizontaal als verticaal. Hierdoor kunnen de faalkosten omlaag en de winstmarges verbeteren. Het is belangrijk om die kleine bouwer te blijven om zo de sterkten en kansen te combineren en deze te verbeteren en te optimaliseren. Het is ook de kracht voor het aantrekken van nieuw personeel. Als organisatie onderscheidt je je hiermee van de grotere. Het werk is divers en je bent verantwoordelijk voor het gehele project en niet van een onderdeel daarvan.

Uit het onderzoek is dan ook naar voren gekomen dat de kleine bouwer wel degelijk van toegevoegde waarde is in de bouwsector. Door bovenstaande aanbevelingen te implementeren kan de kleine bouwer van toegevoegde waarde blijven.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Doelstelling.....	9
1.4 Vraagstelling.....	9
1.5 Onderzoeksmethode.....	9
1.6 Relevantie.....	10
1.7 Leeswijzer.....	10
2 Theoretisch kader	11
2.1 Wie is de kleine aannemer.....	11
2.2 Externe analyse.....	13
2.2.1 Woningmarkt.....	13
2.2.2 Demografie.....	14
2.2.3 Woningbouwweisen.....	15
2.2.4 De arbeidsmarkt.....	15
2.2.5 Ontwikkelingen en innovaties.....	15
2.2.6 Het bouwproces.....	16
2.2.7 Kansen en bedreigingen.....	18
2.3 Interne analyse.....	18
2.3.1 Omzet en kostenstructuur.....	18
2.3.2 Theorie of scope en scale.....	20
2.3.3 Sterkten en zwakten.....	21
3 Onderzoeksmethode	23
3.1 Verantwoording methode.....	23
3.2 Onderzoeksmethode interviews.....	24
3.3 Analyse.....	25
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	25
4 Resultaten en analyse	27
4.1 Kleine aannemer.....	27
4.2 Kansen voor de kleine aannemer.....	27
4.3 Bedreigingen voor de kleine aannemer.....	31
4.4 Sterkten kleine aannemer.....	34
4.5 Zwakten kleine aannemer.....	36
5 Management aanbevelingen	39
5.1 Validatie - expert panel.....	39

5.2 Strategie	40
6 Conclusies	44
6.1 Conclusies.....	44
6.2 Reflectie en aanbevelingen	47
Literatuurlijst	49
Bijlage 1 Achtergrondinformatie interview	52
Bijlage 2 Vragenlijst geïnterviewden	53
Bijlage 3 Coderingen geïnterviewden	54
Bijlage 4 Uitwerking panelsessie	56
Bijlage 5 Uitwerking interviews	59

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De omzet en productie van bouwbedrijven stijgen, maar als de marges niet verbeteren, blijft er dan nog wat over voor de (kleinere) bouwbedrijven? De materiaalprijzen stijgen en het personeelstekort neemt toe. Het gevolg hiervan zijn stijgende bouwrijzen. Om betaalbare woningen te kunnen blijven bouwen wordt er naar verbeteringen en alternatieven gezocht zoals industrialisering en houtbouw.

Daarnaast staan Nederland en de bouwsector voor (maatschappelijke) opgaven zoals klimaatverandering, energietransitie, vergrijzing en verstedelijking. Om hierop in te spelen zullen innovaties belangrijk zijn. Uit een panelsessie in 2019 met tien aannemers, voornamelijk grotere, werden twee toekomstbeelden voor 2030 besproken (Bouwend Nederland, 2021). In het ene toekomstbeeld bestaat de bouw in 2030 primair uit fabrieken die modulaire onderdelen van gebouwen produceren, waarbij de technologische innovatie leidt tot productiviteitsverbetering. In het andere toekomstbeeld is de bouwer de probleemoplosser waarbij de overheid centraal stuurt op ruimtelijke ordening en nieuwbouw en waarbij de woningbouwopgave moet zorgen voor meer industrialisatie in de bouw. Is dit daadwerkelijk de toekomst en wat is dan daarin de rol van de kleine aannemer? Door de stijgende (personeels- en materiaal-) kosten komen de rendementen steeds verder onder de druk te staan voor de aannemer waardoor innoveren moeilijk is. Deze toekomstbeelden lijken daarom vooral haalbaar voor de grotere aannemers. Is er een mogelijkheid dat de kleine aannemer ook een toegevoegde waarde kan blijven behouden?

Door stijgingen van de rente en de bouwkosten zijn ontwikkelaars voorzichter geworden en hebben zij plannen uitgesteld, waardoor de geplande woningbouw aantallen nog moeilijker haalbaar zijn. Tot 2030 heeft het kabinet en Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) plannen om de bouwproductie te verhogen naar totaal 900.000 woningen. Dit willen ze doen door de plancapaciteit te vergroten van de provincies, door het geven van financiële bijdragen aan de gemeente en woningcorporaties en een korting op de verhuurdersheffing als ze betaalbare huurwoningen bouwen (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2022b). Ondanks de plannen die er al liggen zijn er de afgelopen jaren te weinig woningen gebouwd. Volgens ING research zal het aantal gerealiseerde nieuwbouwwoningen in 2021 op 71 duizend uitkomen en is de verwachting dat dit in 2022 stijgt naar 72 duizend (ING Research, 2021). Het woningtekort zal hierdoor verder oplopen. Hierdoor neemt de druk toe om nog goedkoper, duurzamer en sneller te bouwen. Om de plannen te realiseren heeft het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) uitgerekend dat er 50 duizend extra arbeidsplaatsen bij moeten komen in de periode 2022 t/m 2024 (Cobouw, 2022). Hierbij is er vooral een tekort aan essentiële beroepen voor de bouw zoals werkvoorbereiders, calculators, loodgieters en timmermannen. Dit moet gerealiseerd worden met de instroom vanuit opleidingen, arbeidsproductiviteit en buitenlandse arbeidskrachten. Het zijn vraagstukken waar de bouwsector een antwoord op moet vinden. Die moeten blijven innoveren om mee te kunnen maar tegelijkertijd staan de toch al niet ruime winstmarges continue onder druk. Wat is de toekomstige rol van de kleine aannemer in dit spanningsveld?

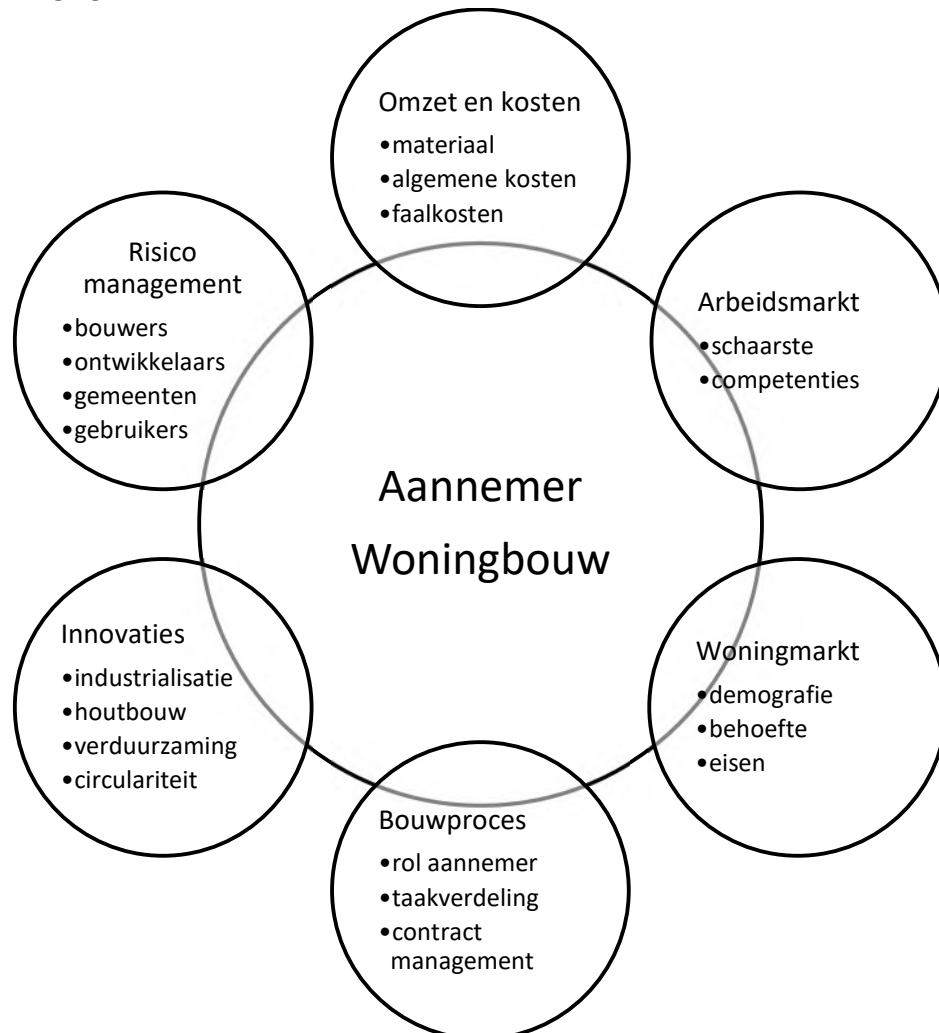
1.2 Probleemstelling

Wat zijn de problemen?

Zoals in de aanleiding beschreven zijn er een aantal opgaven en doelstellingen. Deze opgaven en problemen kunnen gecategoriseerd worden in 6 thema's zoals is weergegeven in Figuur 1.

Figuur 1

Opgaven en bedreigingen kleine aannemer



De stijgende kosten worden veroorzaakt door schaarste aan personeel, materialen en hoge faalkosten. Er is een te kort aan gekwalificeerde vakmensen in de bouw en steeds minder studenten volgen in deze richting een opleiding. Het verkrijgen van nieuw personeel wordt hierdoor steeds moeilijker met als gevolg stijgende personeelskosten. De materiaalkosten stijgen door de stijgende vraag en geopolitieke spanningen. De 'faalkosten' zijn bij bouwbedrijven hoger dan in andere sectoren door het ingewikkelde bouwproces. Tegelijkertijd komen er vanuit de overheid, door wet en regelgeving, en vanuit de ontwikkelaar steeds meer eisen en verantwoordelijkheden bij de aannemer terecht. Die eisen zien vooral toe op duurzaam, natuur inclusief en circulair bouwen. Daarnaast is ook de ruimtelijke ordening belangrijk waarbij rekening moet worden gehouden met verschillende belangen. Dit moet passen binnen de wensen van de gemeenten en eindgebruiker (toekomstige bewoner). Uiteindelijk bouw je voor de mensen. Het moet betaalbaar blijven en tegelijk van goede kwaliteit zijn. Om hieraan te voldoen moet de aannemer ook innovatief blijven. Dit kan o.a. door modulair te bouwen waarbij de woningen kant en klaar uit de fabriek komen of door het bouwen van

zogenoemde tiny houses. Voor het vinden van de geschikte locaties en doelgroepen wordt ook big data in het vastgoed steeds belangrijker. Hetzelfde geldt voor de data in de woningen.

Deze innovaties, wensen en verantwoordelijkheden komen bij de aannemer te liggen. De risico's nemen hierdoor toe voor de aannemer maar de marges blijven hetzelfde. Uit de Cobouw 50 met de grootste bouwers haalde zes bouwers een marge van meer dan 10% en 19 een marge van 5% of meer. De gemiddelde winstmarge daalde echter van 2,6 naar 2,1% (Cobouw, 2021). De ruimte om te innoveren is hierdoor klein. Tevens lopen de kosten niet parallel met het cyclische karakter van de bouw. Gaat het goed in de bouwsector, dan gaan de loonkosten en materiaalprijzen omhoog. Gaat het slecht, dan dalen de kosten wel wat, maar minder dan de productie en omzet. Met als gevolg dat de winstgevendheid van bouwbedrijven altijd onder druk staat (Cobouw, 2021).

1.3 Doelstelling

De doelstelling is om tot een advies te komen voor de kleine aannemer om toekomstbestendig te blijven. Wat is zijn rol in de bouwsector en waarin kan die van toegevoegde waarde blijven.

1.4 Vraagstelling

Uit bovenstaande aanleiding en probleemstelling kan de volgende hoofdvraag worden gesteld:

Hoe kan de kleine aannemer toegevoegde waarde blijven hebben in de Nederlandse woningbouwopgave gezien de huidige eisen en problemen?

De belangrijkste termen in de hoofdvraag die beantwoord gaan worden met de deelvragen zijn:

- Wie zijn de kleine aannemers
- Woningmarkt
- Kansen en bedreigingen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zullen de volgende deelvragen worden onderzocht:

1. Wie is de kleine aannemer?
2. Welke ontwikkelingen in de woningmarkt zorgen voor de kansen en bedreigingen voor de kleine aannemers?
3. Wat is de optimale taakverdeling tussen de ontwikkelaar en de aannemer?
4. Welke aanpassingen zijn nodig om het bouwproces efficiënter te maken?
5. Waar kan de kleine aannemer het beste op sturen voor het behalen van goede rendementen?

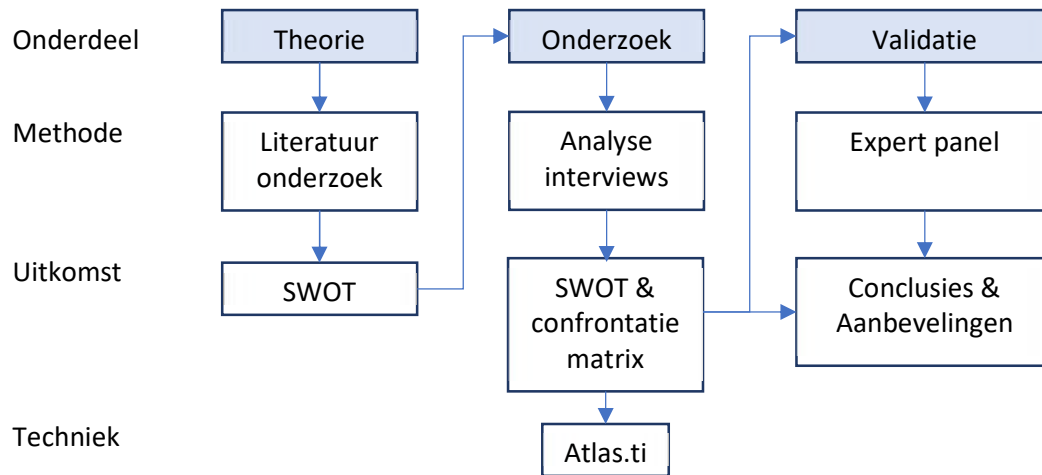
1.5 Onderzoeksmethode

Een kwantitatief onderzoek ligt niet voor de hand, omdat de meetbare feiten en cijfers wellicht antwoord kan geven op de hoofdvraag maar niet op de vragen hoe en waarin. De deelvragen en hoofdvraag zullen beantwoord gaan worden door middel van een kwalitatief onderzoek met het houden van interviews. Daarvoor moeten naast kleine en grote(re) aannemers ook andere stakeholders geïnterviewd worden zoals ontwikkelaars, architecten, beleggers en gemeenten. Hierdoor wordt de wetenschappelijke onderbouwing gedaan door deskundigen. Deze gegevens moeten zorgvuldig en betrouwbaar worden behandeld. Daarnaast heeft dit onderzoek tot doel data beschikbaar te maken voor kennisontdekking, innovatie en hergebruik voor verder onderzoek. Om de doelstelling te bewerkstelligen worden interviews gehouden. De uitkomsten worden bediscussieerd en geverifieerd in een panelsessie aan de hand van stellingen. De focus zal hierbij

liggen op de Nederlandse woningmarkt waarbij de verwachting is dat daarin regionale verschillen zijn. Dit komt mede doordat niet alle provincies te maken hebben met groei maar sommigen ook met krimp. In figuur 2 is de onderzoeksopzet weergegeven:

Figuur 2

Onderzoeksopzet en methodiek



1.6 Relevantie

Het onderwerp en de problemen zijn actueel. Er moeten snel meer woningen gebouwd worden die ook betaalbaar zijn en blijven. De grotere aannemers kunnen hierop inspelen en hebben daarvoor ook de (financiële) middelen. De rol van de kleinere aannemer is nog onderbelicht. Door de problemen en uitdagingen die er zijn is het van belang om zich te positioneren in de veranderende bouwsector en te weten in welke segmenten ze toegevoegde waarde kunnen blijven leveren. Dit is voor de kleine aannemer van belang om daarop de visie en strategie te kunnen aanpassen. Dit kan voor de kleine aannemer belangrijk zijn om een toekomstbestendig verdienmodel te behouden.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is de achtergrond van dit onderzoek beschreven. Hierbij wordt een kader weergegeven wie de kleine aannemer is. Daarna wordt een externe analyse gemaakt voor de kleine aannemer. Dit zal resulteren in kansen en bedreigingen. Verder wordt ingegaan op de omzet en kostenstructuur van de aannemer en de strategische opties diversifiëren of specialiseren. Samenvattend zal dit worden weergegeven in de sterktes en zwaktes voor de kleine aannemer. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethoden en technieken beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten weergegeven uit de praktijk van de gehouden interviews met de actoren. Verder wordt in hoofdstuk 5 de uitkomsten weergegeven van de paneldiscussie naar aanleiding van de bevindingen in hoofdstuk 4. Verder worden hierin management aanbevelingen en strategische opties weergegeven. Tot slot bevat hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen voor de kleine aannemer, waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag en de reflectie op het onderzoek.

2 Theoretisch kader

Het theoretisch kader vormt de input voor het empirische onderzoek om antwoord te geven op de belangrijkste onderzoeksvraag van deze studie: *Hoe kan de kleine aannemer toegevoegde waarde blijven hebben in de Nederlandse woningbouwopgave gezien de huidige eisen en problemen?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn deelvragen geformuleerd. In het theoretische kader worden onderstaande deelvragen behandeld:

- Wie is de kleine aannemer?
- Welke ontwikkelingen in de woningmarkt zorgen voor de kansen en bedreigingen voor de kleine aannemers?
- Wat is de optimale taakverdeling tussen de ontwikkelaar en de aannemer?

In paragraaf 2.1 wordt de definitie bepaald van de kleine aannemer die gebruikt wordt in het onderzoek. In de paragrafen 2.2 tot en met 2.5 worden de 6 thema's besproken die zijn weergegeven in de probleemstelling. In paragraaf 2.6 wordt het bouwproces beschreven en de taakverdeling van de actoren is het proces. Dit resulteert in kansen en bedreigingen voor de kleine aannemer die in paragraaf 2.7 worden benoemd.

2.1 Wie is de kleine aannemer

Deze paragraaf gaat in op hoe de kleine aannemer gedefinieerd kan worden en de drie categorieën van bouwbedrijven. Voor de definitie van een kleine aannemer is gekeken naar het EIB, Bouwend Nederland en het CBS. Dit resulteert in een definitie die gebruikt wordt in het verdere onderzoek.

Er is een verschil tussen een aannemer en een bouwbedrijf. De aannemer organiseert en coördineert het bouwproject. Een bouwbedrijf voert de werkzaamheden daadwerkelijk uit. Een aannemer kan ook zelf personeel hebben en het werk uitvoeren en daarom ook worden gezien als een bouwbedrijf (Bouwgarant, z.d.).

De bouwbedrijven worden verdeeld in drie categorieën;

- burgerlijke en utiliteitsbouw (b&u)
- grond-, water- en wegenbouw (gww)
- gespecialiseerde bouw

De burgerlijke bouw bestaat uit nieuwbouw, herstel en verbouw en onderhoud. De utiliteitsbouw bestaat voornamelijk uit bedrijfsgebouwen, onderwijs en zorg. Onder gespecialiseerde bouw valt onder anderen sloop- en grondwerkbedrijven, bouwinstallaties en afwerkingsbedrijven.

De grootte van de aannemer kan gedefinieerd worden op basis van het aantal werknemers, productie en de omzet.

In Nederland zijn ongeveer 222 duizend bedrijven en 326 duizend werknemers werkzaam in de bouwsector (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022a) (zie Tabel 1). Wat hierin opvalt is het grote aantal zzp'ers in de bouwsector (85%) en de aannemers met 2 tot 10 fte in dienst (12%).

Het EIB gebruikt een andere aanduiding voor de grootte van bouwbedrijven dan het CBS. De kleinere aannemers hebben minder dan 21 fte in dienst, middelgrote tussen de 21 en 100, en de grote aannemers meer dan 100 fte. Dit komt omdat van oudsher de werkzaamheden en opdrachtgevers veranderen met de grootte van het bedrijf. De kleinere bedrijven werken meer in het onderhoud en voor particulieren en hoofdaannemers. De grotere bedrijven bouwen meer nieuwbouw en voor eigen rekening. Verder is de bedrijfsomvang van grote bedrijven binnen de bouw kleiner dan bij grote bedrijven in andere sectoren (daar begint het vanaf ±250 medewerkers).

Tabel 1*Aantal bedrijven naar fte en sector*

Aantal bedrijven	b&u	gww	gespecialiseerd	totaal
1 fte	79.700	10.155	99.935	189.790
2-10 fte	8.695	1.570	17.030	27.295
10-50 fte	1.220	320	3.055	4.595
50-250 fte	250	105	430	785
250-500 fte	20	15	35	70
500-1.000 fte	10	10	10	30
>1.000 fte	-	5	10	15
totaal	89.895	12.180	120.505	222.580

Noot. Aangepast overgenomen uit Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022a

De bouwproductie is afhankelijk van de economische en demografische ontwikkelingen. De omzet van de bouwbedrijven is afhankelijk van interne factoren zoals onder aanneming en arbeid. De totale bouwsector had in 2021 een bouwproductie van 77 miljard euro (9 procent) van het bruto binnenlands product van Nederland (Feiten en cijfers, 2022) (zie tabel 2).

Tabel 2*Productie en omzet bouwbedrijven (bedragen in miljoen euro)*

Sector	Productie	Omzet
	2021	2019
Woningbouw	35.100	25.600
Utiliteitsbouw	24.475	
Grond, water en wegenbouw (gww)	17.750	8.146
Gespecialiseerd	-	-
Totaal	77.325	33.746

Noot. Aangepast overgenomen uit *Feiten en cijfers, 2022.*

Het grootste aandeel is van de b&u sector (77%). De productie woningbouw (35 miljard) wordt onderverdeeld in nieuwbouw (16 miljard), herstel en verbouw (12 miljard) en onderhoud (7 miljard). De productie is in 2021 met 2% toegenomen na een daling in 2020. De daling kwam door minder verstrekte bouwvergunningen, stikstof en de onzekere economische situatie door de coronapandemie (Van Sante, 2022). Dit geeft aan dat de bouw sterk cyclisch is. De omzet van de bouw is in het eerste kwartaal van 2022 8,3% hoger dan een jaar eerder. Voor de kleine aannemer, tot 10 fte, steeg de omzet met 13,6% (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022b). De omzet komt voornamelijk uit onderhandse aanbestedingen, enkelvoudige uitnodigingen en het netwerk. De opdrachtgevers zijn voornamelijk particulieren en andere bedrijven. Het netwerk is belangrijk en uniek vanwege de onafhankelijkheid en aanbestedingsprocedures (Economisch instituut voor de Bouw et al., 2021).

In dit onderzoek zal de aanduiding van de kleine aannemer van het EIB gebruikt gaan worden. Hierbij zal de focus liggen op de burgerlijke en utiliteitsbouw waarbij de eenmanszaak wordt uitgesloten. Hierdoor kunnen ongeveer 9 duizend bedrijven als kleine aannemer gedefinieerd worden.

Samenvattend hebben de kleine aannemers tussen de 2 en 21 werknemer in dienst, haalt net zo veel omzet uit nieuwbouw als onderhoud en is daarvoor afhankelijk van onderhandse aanbestedingen en zijn netwerk.

2.2 Externe analyse

In de vorige paragraaf is de definitie weergegeven van de kleine aannemer. Dit hoofdstuk gaat in op de omvang en verdeling van de woningmarkt. Vervolgens wordt gekeken naar de grondverdeling in Nederland voor de nieuwbouw en of de kleine aannemer daarin een kans maakt. Daarna worden de externe factoren weergegeven die belangrijk zijn voor de kleine aannemer zoals de woningbouwopgaven, demografie, het bouwproces, woningbouwweisen en ontwikkelingen en innovaties. Dit zal resulteren in kansen en bedreigingen voor de kleine aannemer.

2.2.1 Woningmarkt

In 2021 zijn 77 duizend woningen toegevoegd aan de voorraad waardoor het totaal bijna 8 miljoen woningen is (zie tabel 3).

Tabel 3

Voorraad woningen; eigendom, type, segment en bouwjaar

Type woning	2021	%
eengezinswoning (egw)	5.096	64%
meergezinswoning (mgw)	2.870	36%
totaal woningvoorraad	7.966	100%
koopwoning	4.549	57%
<i>huurwoning</i>		
corporatie	2.296	29%
belegger/particulier	1.106	14%
eigendom onbekend	15	0%
totaal koop/huur	7.966	100%
Bouwjaar < 1945	1.476	19%
1945-2005	5.448	68%
2005-2015	673	8%
Vanaf 2015	369	5%
totaal	7.966	100%

Noot. Aangepast overgenomen uit CBS Statline, 2021

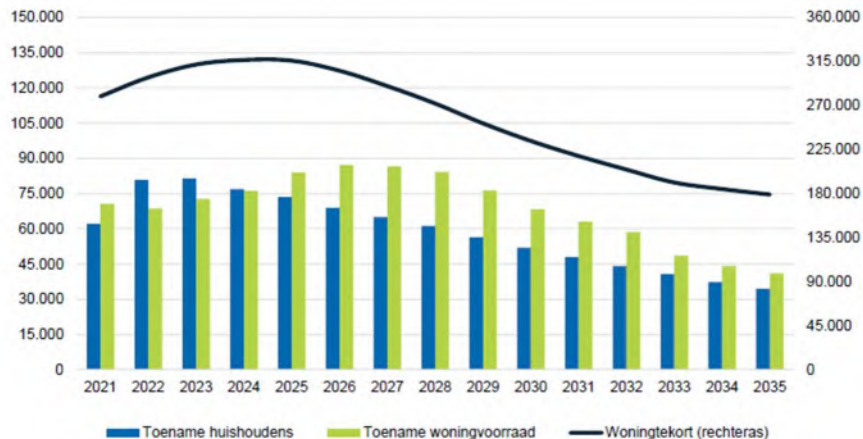
Uit onderzoek blijkt dat de competitie zich concentreert op de grond in plaats van op de bouw van de woningen (Hanff, 2022). In Nederland zijn er 71 gemeenten, voornamelijk kleinere, waarin één (grote) ontwikkelaar alle grondposities in eigendom heeft (Tokmetzis, 2022). De monopolist kan woningbouwprojecten uitstellen als er een te kort aan personeel of materiaal is en de bouwer selecteren. Hierdoor is het voor de kleinere aannemer lastiger om ertussen te komen. Verder liggen veel van de grondposities (86 procent) buiten de bebouwde kom terwijl de overheden voornamelijk binnenstedelijk willen bouwen.

2.2.2 Demografie

De vraag naar woningen is vooral afhankelijk van de demografische ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen zijn kleinere huishoudgrootte en immigratie. De prognoses tot 2030 geven inzichten in de woningbehoefte (figuur 3).

Figuur 3

Verwachte jaarlijkse toename huishoudens en woningvoorraad, en verwachte ontwikkeling woningtekort, 2021-2035



Noot. Overgenomen uit (abf Research, 2021)

Het aantal personen per huishouden is gedaald van 2,32 in 1998 naar 2,14 in 2020. Hierdoor zijn er meer woningen nodig om dezelfde aantal mensen te huisvesten. De toename van de vraag bestaat voor 4% uit eenoudergezinnen, 15% paren, 11% gezinnen en 70% alleenstaanden. De toename van alleenstaanden komt door individualisering (scheidingen, meer singles, kinderloze koppels) en vergrijzing. De verwachting is dat de bevolking toeneemt met 1,3 miljoen inwoners waarvan 78 procent een immigratie achtergrond heeft (abf Research, 2021). Dit is van invloed op de vraag naar het type woning.

Woningbehoefte

De minister van Volkshuisvesting wil tot 2030 900.000 woningen bouwen waarvan twee derde betaalbare woningen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2022a). De demografische veranderingen zorgt voor een andere woningbehoefte. Ouderen zijn niet verhuis geneigd omdat ze er financieel op achteruit gaan, de huidige omgeving veilig en vertrouwd voelt en de beperkte beschikbaarheid van het juiste woningaanbod (Bluemink et al., 2021). Als ze willen verhuizen dan hebben ze een voorkeur voor een appartement dat groter is dan 80m² en goed aan te passen is aan iedere levensfase. De actief zoekende huishoudens zijn vooral op zoek naar een eengezinskoopwoning (46%) of huurappartement (29%) (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2022). Uit onderzoek van Woningbouwers naar aanleiding van het Woon 2021 onderzoek moet de nieuwbouwvraag 70% eengezinswoningen zijn (WoningbouwersNL, 2022). Het binnenstedelijk bouwen sluit daarom niet aan bij de woonvoorkeuren van de woningzoekende.

2.2.3 Woningbouwweisen

De invloed van de overheid op de woningbouw is groot door middel van procedures, eisen, wetten en regulering. Enkele voorbeelden zijn het bestemmingsplan, vergunningstraject, duurzaamheidseisen, energietransitie, stikstof, welstandcommissie, erfpacht, regulering nieuwbouw (% sociaal, midden en vrije sector) en regulering maximale huurprijzen.

De vertraging van de projecten komt voornamelijk door gemeentelijke procedures en stijgende bouwkosten. Dit zijn voornamelijk gemeentelijke procedures voor het bestemmingsplan, vergunningen en bezwaar en beroep dat omwonenden aantekenen (Du Saar, 2022).

2.2.4 De arbeidsmarkt

Om aan de bouwproductie te voldoen zijn er 30.000 extra mensen nodig in 2022 en 2023. Dit moet gehaald worden door een toename van de arbeidsproductiviteit en arbeidsvolume (arbeidsjaren). Hiervoor wordt ingezet op opleidingen, buitenlandse arbeidskrachten en zij instroming (Economisch Instituut voor de bouw, 2021). Uit de bouwmonitor geeft 66% van de bouwbedrijven aan een te kort aan werknemers te hebben en te verwachten dat dit niet is opgelost binnen vijf jaar (Cobouw, 2022a). De focus blijft op het opleiden van onervaren personeel ondanks dat de bedrijven dit nog steeds een uitdaging vinden. Het personeel blijft schaars waardoor het aantrekken van nieuw personeel lastig zal blijven. Hierop anticiperen kan kansen opleveren om toekomstbestendig te blijven.

2.2.5 Ontwikkelingen en innovaties

In deze paragraaf wordt gekeken naar de ontwikkelingen in de bouw die van invloed zijn voor de kleine aannemer. De belangrijkste ontwikkelingen zijn industrialisatie, verduurzaming bestaande bouw, houtbouw en circulariteit.

Industrialisatie

De bouwsector is in vergelijking met andere sectoren nog nauwelijks geïndustrialiseerd (van Sante, 2020). Industrialisering in de bouw zijn de productieprocessen waarbij handwerk wordt uitgevoerd door machines. Onderdelen hiervan zijn modulair bouwen, prefab bouwen en robotisering. De voordelen van industrialisatie zijn:

- goedkoper: minder personeel nodig, sneller bouwer, minder fouten en minder afhankelijk van weersinvloeden
- hogere kwaliteit door optimalisatie en kwaliteitscontrole in de fabriek
- minder milieu impact: modulair bouwen is herbruikbaar, minder transportbewegingen en afval

De nadelen zijn:

- hoge voorinvesteringen
- in een neergaande markt worden de prijzen volatieler om de vaste kosten te dekken
- op de lange termijn neemt de vraag af naar woningen
- maatwerk is heel moeilijk

Verduurzaming bestaande woningen

De overheid heeft de ambitie om tot 2030 1,5 miljoen woningen aardgasvrij te maken. In tabel 3 is weergegeven dat 19 procent van de woningen voor 1945 is gebouwd. Om deze woningen te verduurzamen zijn aanvullende investeringen nodig zoals isolatie en installaties van warmtepompen

en zonnepanelen. De gemiddelde kosten hiervan zijn € 30.000 per woning (prijspeil 2022), waardoor de totale bouwproductie voor herstel en verbouw zal toenemen met 6 miljard per jaar (Economisch instituut voor de bouw, 2021a).

Houtbouw

Voor duurzaam bouwen is houtbouw een mogelijke alternatief. Hout is eenvoudig te demonteren, hernieuwbaar en slaat CO₂ op waardoor die teruggedrongen kan worden. Daarnaast biedt het de mogelijkheid voor stedelijke verdichting, doordat het een sterk en licht materiaal is. Verder creëert het een beter bewustzijn tussen stad, land en klimaat (Prins & Van Roeden, 2021). De nadelen met houtbouw zijn de geluidoverdracht, brandwerendheid en prijsgevoeligheid. Het wordt vooral gebruikt door de grotere aannemers die hierin vooroplopen en door verplichting in tenders vanuit de gemeenten.

Circulariteit

De overheid heeft als doelstelling om in 2050 een circulaire economie te hebben. De bouw wil een reductie van 50 procent van het gebruik van primaire grondstoffen in 2030. Verder wil de bouw in 2050 volledige gebruik maken van hernieuwbare materialen zoals gerecyclede en bio-based (Economisch Instituut voor de Bouw, 2022). In de b&u sector is 85% van de gebruikte materialen primaire grondstoffen. Wanneer alle vrijkomende materialen direct binnen diezelfde woningbouw voor nieuwbouw zouden kunnen worden gebruikt, kan 13% van de benodigde materialen uit de keten zelf worden gewonnen. De prijs blijft nog steeds de bepalende keuzefactor (Transitiebureau CBE, 2019). De opdrachtgevers en grotere bouwers zullen hierin het voortouw moeten nemen.

Conclusie

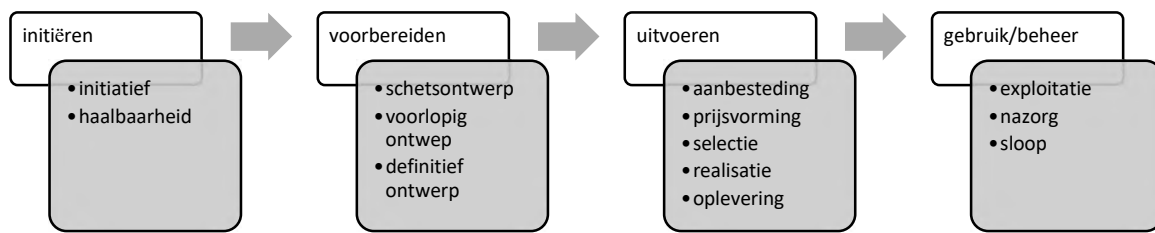
De bouwproductie zal in 2022 en 2023 voornamelijk toenemen door nieuwbouwwoningen, maar door de verduurzaming van de bestaande voorraad zal dit in 2023 verschuiven naar herstel en verbouw. De bedreigingen voor de kleine aannemer zijn de toenames van de woningbouwweisen, personeelstekort en industrialisatie. De kansen zijn het anticiperen op het personeelstekort, bouwen van het juiste product en specialiseren in de verduurzaming van de gebouwde omgeving.

2.2.6 Het bouwproces

In deze paragraaf wordt het bouwproces toegelicht. Als eerste worden de verschillende fases in het bouwproces beschreven. Daarna de actoren in het bouwproces: de opdrachtgevers, ontwikkelaars, aannemers en ontwikkelende bouwers. Tot slot worden de verschillende samenwerkingsverbanden tussen de actoren beschreven. Het traditionele bouwproces wordt verdeeld in vier hoofdactiviteiten (zie figuur 4): initiëren, voorbereiden, uitvoering en gebruik/beheer.

Figuur 4

Het bouwproces



Noot. Aangepast overgenomen uit Wamelink et al., 2009, P.7

Het bouwproces is uniek en complex. Het is uniek omdat de ontwerper de wensen van gebruikers of opdrachtgevers vertaalt in een visie naar vorm en materialen. Daarnaast is het proces vaak eenmalig met diverse partijen. De complexiteit komt door de vele betrokken partijen, materialen en de onzekerheid (Wamelink et al., 2009). Het bouwen van een binnenstedelijk appartementencomplex is iets anders dan een schoolgebouw. In het begin van het ontwerp kan veel invloed worden uitgeoefend maar is de informatie gering. Hoe verder het ontwerpproces des te duidelijker de wensen. Om het ontwerp en begroting dan aan te passen kost veel tijd en geld en zorgt voor hogere faalkosten. De uitvoeringsfase bestaat uit twee fasen: selectie van de aannemer en de realisatie. Als het een aanbestedende dienst is, zoals de provincie of de gemeente, moet dit proces gaan via het aanbestedingsrecht. Door middel van een aanbestedingsprocedure kan elke aannemer hierop inschrijven. Als de aanbesteding door een private organisatie wordt uitgezet, kunnen die zelf bepalen wie ze selecteren.

De complexiteit komt ook doordat in het bouwproces verschillende actoren betrokken zijn: de opdrachtgevers (particulieren, ontwikkelaar, gemeente), de (ontwikkende) bouwers en eindgebruikers (particulier of belegger). De projectontwikkelaar onderscheidt zich van de bouwer door creativiteit, marktkennis, samenwerking en risicomanagement. De aannemer onderscheidt zich door kostenoptimalisatie, beheersing van het bouwproces en de organisatie. Daarnaast verzorgt de aannemer de bouwcapaciteit en kennis van uitvoering (Gehner, 2008).

Er zijn drie methoden die de taakverdeling en verantwoordelijkheden tussen de ontwikkelaar en aannemer weergeven: leunstoelmodel, Rabo-methode en Garantie Instituut Woningbouw (GIW-verlegd) (Van Dieren et al., 2006).

In alle scenario's blijft het inkoop van de grond en de verkooprisico bij de ontwikkelaar. In het leunstoelmodel neemt de aannemer na het schetsontwerp (SO) de taken en verantwoordelijkheden over. Bij de Rabo-methode gebeurt dit na het definitief ontwerp (DO). GIW-verlegd is de traditionele manier van bouwen. Hierbij wordt het bestek en werktekeningen uitgewerkt door de ontwikkelaar en aanbesteed. De aannemer is dan alleen verantwoordelijk voor de bouw en nazorg.

In het traditionele proces is vanaf het begin tot en met de oplevering de architect de adviseur van de opdrachtgever. Om het proces sneller en efficiënter te laten verlopen kan er gewerkt worden in een bouwteam. Hierbij wordt de aannemer in een vroeg stadium als adviseur ingeschakeld voor een optimale afstemming tussen ontwerp en uitvoering.

De ervaring en kennis van de ontwikkelende aannemer is van toegevoegde waarde voor de ontwikkelaar (Van Dieren et al., 2006). Hierdoor is de rol van de aannemer aan het veranderen doordat die meer verantwoordelijkheden krijgt die voorheen bij de ontwikkelaar lagen.

De meest aanbestede contractvorm van het Rijk (63%) en de gemeente (82%) is het traditionele contract (Du Saar, 2022a). Bij gemeente is de afgelopen jaren een voorkeur voor het werken in een bouwteam of twee fasen contract. Het laatste is geïntroduceerd voor complexe projecten. Hierbij wordt na een eerste fase van ontwerp, in samenspraak met de opdrachtgever, de prijs bepaald door de aannemer voor de uitvoeringsfase.

2.2.7 Kansen en bedreigingen

In de paragrafen hierboven zijn de externe factoren weergegeven van de kleine aannemer. Daarvoor zijn de woningmarkt, bouwmarkt, demografie, arbeidsmarkt en het bouwproces geanalyseerd. Wanneer alle ontwikkelingen en opgaven uit de vorige paragrafen worden samengevat resulteert dat in onderstaande kansen en bedreigingen voor de kleine aannemer:

Tabel 4

Kansen en bedreigingen voor de kleine aannemer

Kansen	Bedreigingen
Vraag naar woningen	Geen gronden in bezit (in bezit ontwikkelaars)
Rolverdeling aannemer in het bouwproces	Binnenstedelijk bouwen is complex
Bouwproces is uniek en complex	Regulering en woningbouwweisen
Inzetten op (opleiden) van personeel	Competenties personeel
Verduurzaming gebouwde omgeving	Schaarste personeel
	Ontwikkelingen en innovatie

In de volgende paragraaf worden de interne factoren weergegeven die zorgen voor de sterkten en zwakten van de kleine aannemer. Daarna kunnen antwoorden gegeven worden op de deelvragen welke aanpassingen nodig zijn om het bouwproces efficiënter te maken en waar de klein aannemer het beste op kan sturen voor het behalen van goede rendementen.

2.3 Interne analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de externe factoren besproken voor de kleine aannemer. In het dit hoofdstuk wordt ingegaan op de sterkten en zwakten, de interne factoren. Daarvoor wordt als eerste gekeken naar de kostenstructuur. Daarna aan de hand van de theorie worden de strategieën besproken: realiseren van schaalvoordelen, specialiseren of diversifiëren.

2.3.1 Omzet en kostenstructuur

Omzet en winstmarges

In maart 2022 groeide de omzet in de b&u sector met 3,5% ten opzichte van vorig jaar. De redenen voor de omzetstijging zijn meer en grotere projecten en prijsstijgingen (Cobouw & USP Marketing Consultancy, 2022). In de b&u sector was de winstmarge in 2020 5,9 procent. De marge steeg ten opzichte van 2019 vooral door de daling van de verbruikskosten. Bij de kleine aannemer steeg de winstmarge met 1,5% naar 5,9%, bij de middelgrote aannemer met 0,8% naar 5,6% en bij de grotere bedrijven met 3,6% naar 6,2% (Visser, 2022). De gemiddelde winstmarge van de vijftig grootste bouwbedrijven in 2020 daal van 2,6% naar 2,1%. Hiervan haalde zes, voornamelijk ontwikkelende bouwers, een marge groter dan 10 procent. Echter ook zes, voornamelijk traditionele bouwers zoals

de BAM en Boskalis, haalde een winstmarge lager dan 1 procent (Zwaga, 2021). Dit komt voornamelijk door de kostenstructuur van de aannemer.

Kostenstructuur

De kostenstructuur van een aannemer kan worden verdeeld, in procent van de omzet, in drie onderdelen: verbruik (71%), arbeid (17%) en overige kosten (8%). Het resultaat is de winst van ongeveer 4% (Economisch instituut voor de Bouw et al., 2021). Het verbruik bestaat uit alle kosten die aan een project kunnen worden toegeschreven, zoals materiaal, installateurs en inhuur van diensten. De andere grote kostenpost zijn de personeelskosten waarbij voor 2023 een loonsverhoging van 5 procent is overeengekomen (Hendriks, 2022). De personeelskosten en kosten van uitbesteed werk zijn in de bouwsector 51 procent van de netto omzet. Dit is het hoogste percentage van alle sectoren in Nederland (Buijs, 2021).

Volgens het EIB bevat de algemene kosten (AK) alle indirecte kosten die niet aan de bouwwerken kunnen worden doorberekend. Deze algemene kosten bestaan voornamelijk uit arbeid (37%) (administratie, financieel en calculatie), afschrijvingen en huur (12%) en overige bedrijfskosten (51%) (ict, vervoerskosten, kantoor en acquisitiekosten en management fee) (Visser en Nicolas, 2021). De AK wordt altijd weergegeven als percentage van de directe kosten (zie tabel 5).

Tabel 5

Algemene kosten in procenten van de directe kosten per omzetklasse en bedrijfsgrootte in de b&u 2017-2019

Bedrijfsgrootte in fte	AK in %	Omzetklasse (x € 1 mln.)	AK in %
≤ 20	11,6	< 2,5	14,3
21 - 50	7,3	2,5 – 10	10,1
> 50	7,6	10 - 50	7,8
		> 50	7,1

Noot. Aangepast overgenomen uit Visser en Nicolas (2021)

Een lagere AK betekent vaak een gunstigere economische situatie door een hogere bezettingsgraad van de orderportefeuille. Daarnaast daalt de AK ook naarmate het bedrijf groter is door schaalvoordelen en omdat kleinere bedrijven ook onderhoud doen waardoor de algemene kosten toenemen.

De bouwsector is cyclisch. In hoogconjunctuur stijgen de personeelskosten en materialen. Echter in laagconjunctuur dalen de kosten veel minder snel dan de productie en omzet. De marges zijn hierdoor ook volatiel. De aannemer kan inspelen op de cyclische vraag door de vaste kosten te verlagen, organisatie zo efficiënt mogelijk in te richten, werkzaamheden te spreiden in meerdere sectoren of door zich te gaan specialiseren (Bouwend Nederland, 2021).

Faalkosten

De faalkosten zijn in de bouw hoger dan in andere sectoren. Uit onderzoek geeft 21% van de aannemers aan minder dan 5% aan faalkosten te hebben en 20% tussen de 6 en 10% van de totale aanneemsom (Cobouw & USP Marketing Consultancy, 2022b). Dit is ten opzichte van de winstmarges enorm hoog. De gevolgen die worden aangegeven zijn minder winst, lagere klanttevredenheid en dat het project niet op tijd klaar is. Als oplossingen worden gegeven betere communicatie (vooraf en tijdens een project), meer kennis in het bouwproces en het nakomen van de gemaakte afspraken.

Het verminderen van de faalkosten kan direct voor hogere marges zorgen. Dit kan door faalkostenreductie door ketensamenwerkingen waarbij partijen vanuit een gedeelde visie constructief samenwerken (Koolwijk et al., 2012). Hiervoor moeten de partijen afspraken maken over de strategische doelen, selecteren van de juiste ketenpartners, benoemen van taken en verantwoordelijkheden, gezamenlijke ict, verdeling maken van de risico en winst en eenduidige prestatie monitoring.

2.3.2 Theorie of scope en scale

De kleine aannemer kan ervoor kiezen om te groeien, te diversifiëren, te specialiseren of te blijven doen wat die altijd al doet. De aannemer is geneigd om continu meer omzet te halen om zo de absolute winst te verhogen. In deze paragraaf wordt op deze strategieën ingegaan.

Economie of scope (reikwijdte) en scale (schaalvoordelen) zijn twee concepten die verklaren waarom de kosten voor grotere bedrijven vaak lager zijn. Een bedrijf dat profiteert van reikwijdte heeft lagere gemiddelde kosten, omdat de kosten over verschillende producten worden gespreid. Een bedrijf dat profiteert van schaalvoordelen heeft lagere gemiddelde kosten, omdat de kosten afnemen naarmate de geproduceerde hoeveelheid toeneemt. Veel bouwbedrijven zijn kleine en middelgrote bedrijven, die te maken hebben met schaal- en reikwijdteproblemen die moeilijk op te lossen zijn waardoor er behoefte is aan een oplossing.

Door te groeien kunnen bedrijven schaaffecten realiseren zoals een verbeterde marktpositie, kostenefficiëntie en de benutting van de investeringen. Hierdoor kunnen de bedrijven concurreren op kwaliteit of op de kosten. In het onderzoek van Brockhoff en Fiscalini worden drie typen schaalvoordelen benoemd: commercieel, operationeel en financieel (2009). De commerciële voordelen kunnen ontstaan door een betere markt en/of concurrentiepositie. Door merkvoorkeur en klantloyaliteit kunnen hogere prijzen en betere marges gerealiseerd worden. Bij operationele voordelen kunnen grote bedrijven profiteren van lagere operationele kosten voor de productie en overhead. De financiële voordelen kunnen worden gerealiseerd door de bezittingen en de financiering van de onderneming. Dit kan door fiscale voordelen, het verkrijgen van goedkopere financieringen en door het werkkapitaal te verlagen door gunstige afspraken met leveranciers en afnemers.

Hier tegenover staan de schaalnadelen. Dit kan ontstaan wanneer de algemene kosten sneller toenemen dan de omzet. De grotere organisaties zijn minder flexibel, waardoor ze zich minder snel kunnen aanpassen aan de veranderende markt. Verder is bij kleinere organisaties het management vaak ook aandeelhouder. Bij grotere organisaties lopen de belangen tussen het management en de aandeelhouders meer uiteen. De kosten volgen dan ook een U-curve waarbij de kostenvoordelen eerst toenemen, vervolgens afvlakken en daarna afnemen. In het onderzoek is o.a. gekeken naar 39 Europese beursondernemingen in de bouwsector die zijn ingedeeld op basis van geïnvesteerd vermogen en omzet (zie tabel 6). Hieruit komt naar voren dat de kleine bouwers het beste zijn in de realisatie van de winstmarge en de middelgrote in de omloopsnelheid van het vermogen. Hoe hoger de omloopsnelheid, hoe efficiënter de onderneming het kapitaal aanwendt in relatie tot de omzet. De grote bouwers hebben de beste prestaties en de kleinere bouwers de hoogste winstmarge. Als de kleinere bedrijven willen groeien zal dit waarschijnlijk ten koste gaan van de winstmarge, maar kan het wel hogere rendementen opleveren. Hiervoor moet geïnvesteerd worden en dat zorgt voor een keuze. De huidige winstmarges behouden of willen groeien met alle ontwikkelingen en opgaven die daarbij horen.

Tabel 6*Prestaties bouwbedrijven naar geïnvesteerd vermogen en omzet*

Bouwbedrijven	Hoogste winstmarge	Omloopsnelheid	Rendement
Vermogen	Kleine	Middelgrote	Grote
Omzetbasis	Kleine/middelgrote	Grote	Grote

Noot. Aangepast overgenomen uit (Brockhoff & Fiscalini, 2009)

In het onderzoek van Arai & Morimoto zijn de aanwezigheid, oorzaken en effecten van de reikwijdte (economie of scope) van bouwbedrijven onderzocht voor aanbestedingen van de overheid (2016). De biedingen van gediversifieerde bedrijven zijn hoger dan die van gespecialiseerde bedrijven. De kans op succes neemt af met een toenemend aantal bouwsegmenten, wat tegen de verwachting in is. Bedrijven blijven echter werkzaam in meerdere segmenten vanwege de risico spreiding en de conjunctuurgevoeligheid in de bouwsector.

De belangrijkste factoren die bijdroegen aan het succes van kleine woningbouwers zijn kwaliteit vakmanschap en producten, eerlijkheid en integriteit, goede onderaannemers, communicatie met klanten en relaties, het behouden van goede medewerkers en het tijdig afronden van projecten (Hutchings & Christofferson, 2001).

De conclusies zijn dat kleine en middelgrote bouwers het meest kostenefficiënt zijn en dat de schaalgrootte geen effect heeft op de performance van bedrijven. De kans op succes neemt af met een toenemend aantal bouwsegmenten wat tegenstrijdig is met de economie of scope. De winstpercentages van kleinere bedrijven zijn hoger, daarentegen zijn de rendementen van de grotere bedrijven hoger.

2.3.3 Sterkten en zwakten

Concluderend zegt de omzet in de bouw niet alles. Als de prijzen stijgen, stijgt ook de omzet. De omzet en productie van bouwbedrijven kunnen stijgen, maar als de marges niet verbeteren, blijft het verleidelijk om te groeien. Hiervoor moet geïnvesteerd worden maar de marges laten dat nauwelijks toe. Gaat het goed in de bouwsector, dan gaan de loonkosten en materiaalprijzen omhoog. Gaat het slecht, dan dalen de kosten wel wat, maar minder dan de productie en omzet. Met als gevolg dat de winstgevendheid van bouwbedrijven vrijwel continue onder druk staan. In onderstaande tabel 7 zijn de sterktes en zwaktes voor de aannemer samenvattend weergegeven:

Tabel 7*Sterkten en zwakten van de kleine aannemer*

Sterkten	Zwakten
Imago belangrijk, daardoor kwaliteit willen leveren	Ketensamenwerking
Organisatie is flexibel	Reductie van de faalkosten blijft lastig
Korte lijnen in de organisatie	Diversifiëren of specialiseren
Winstmarges (verbeteren)	Winstmarges (te laag voor het risico en de verantwoordelijkheid)

In dit hoofdstuk zijn de interne en externe factoren geanalyseerd voor de kleine aannemer. Deze zijn weergegeven in de SWOT-analyse waardoor de eerste vier deelvragen beantwoord worden.

1. Wie is die kleine aannemer?

De kleine aannemer heeft tussen de 2 en 21 werknemer in dienst, haalt net zo veel omzet uit nieuwbouw als onderhoud en is daarvoor afhankelijk van onderhandse aanbestedingen en zijn netwerk.

2. Welke ontwikkelingen in de woningmarkt zorgen voor de kansen en bedreigingen voor de kleine aannemers?

De aannemer moet zich richten op de wensen van de toekomstige koper. De kansen liggen bij betaalbare, duurzame appartementen voor senioren en eengezinswoningen. De kansen zijn het anticiperen op het personeelstekort en specialiseren in de verduurzaming van de gebouwde omgeving.

Hier tegenover staan de uitdagingen voor de bouwer. De schaarste van personeel is de grootste bedreiging. Daarnaast vormt de toename van de regulering en industrialisatie een uitdaging voor de bouwer. Verder is veel grond in bezit van ontwikkelaars waardoor het lastig tussenkomen is voor de kleine aannemer.

3. Wat is de optimale taakverdeling tussen de ontwikkelaar en de aannemer?

De rol van de aannemer verandert doordat steeds meer verantwoordelijkheden en risico's bij de bouwer terechtkomen. De ervaring en kennis van de ontwikkelende aannemer is van toegevoegde waarde voor de ontwikkelaar. Om het proces sneller en efficiënter te laten verlopen kan er gewerkt worden in een bouwteam. Zowel traditioneel bouwen, in een bouwteam of geïntegreerd bouwen heeft voor en nadelen.

4. Welke aanpassingen zijn nodig om het bouwproces efficiënter te maken?

Hiervoor zijn de interne (sterkten en zwakten) factoren van de kleine aannemer geanalyseerd. De sterkten zijn de flexibele organisatie en korte lijnen binnen de organisatie. De reputatie is belangrijk waardoor het leveren van kwaliteit noodzakelijk is. De aannemer kan inspelen op de cyclische vraag door de vaste kosten te verlagen, organisatie zo efficiënt mogelijk in te richten, werkzaamheden te spreiden in meerdere sectoren of door zich te gaan specialiseren. Het bouwproces kan ook efficiënter door het verminderen van de faalkosten en betere ketensamenwerking.

In het vervolg van het onderzoek zijn bovenstaande antwoorden getoetst in de praktijk. In het volgende hoofdstuk is de onderzoeksmethode uitgewerkt en de validiteit en betrouwbaarheid daarvan aangegeven.

3 Onderzoeksmethode

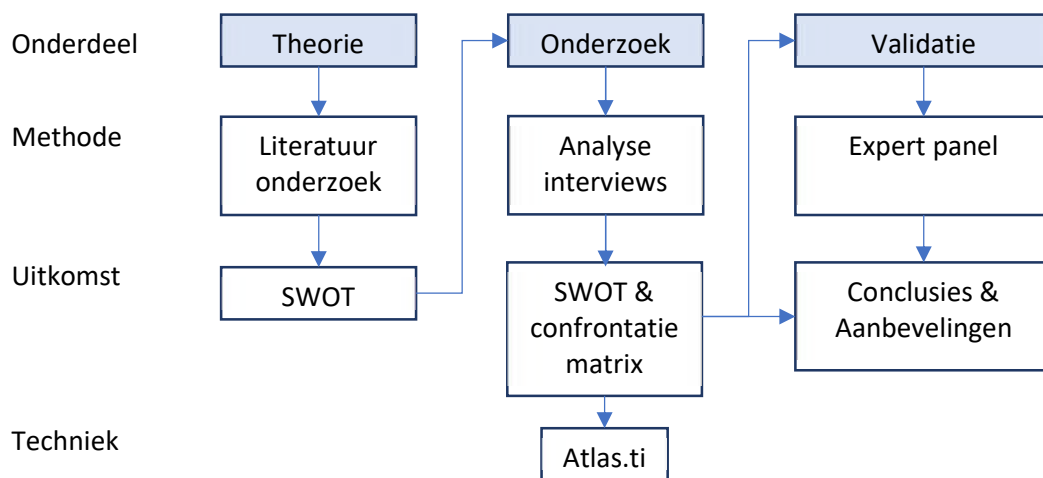
In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven. In paragraaf 3.1 wordt beschreven welke methode wordt gebruikt en waarom deze wordt gebruikt. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 de onderzoeksmethode voor de interviews beschreven en welke respondenten geïnterviewd zijn. In paragraaf 3.3 wordt aangegeven hoe de interviews zijn geanalyseerd en tot slot in paragraaf 3.4 de validiteit en betrouwbaarheid daarvan aangegeven.

3.1 Verantwoording methode

In figuur 5 zijn de methode en technieken weergegeven die gebruikt zijn in het onderzoek. Het proces is verdeeld in drie onderdelen: theorie, onderzoek en validatie.

Figuur 5

Methoden en techniek (eigen illustratie)



De theoretische beschouwing in hoofdstuk 2 is de basis voor het onderzoek. Tot op heden is naar dit onderwerp weinig onderzoek gedaan. Dit wordt bevestigd door het EIB en Cobouw. Daarnaast is kwantitatieve data over dit onderwerp in Nederland (nog) niet aanwezig of te verkrijgen. Er is daarom gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. In het eerste kwalitatieve deel van het onderzoek, het theoretisch kader, is onderzoek gedaan naar de bestaande literatuur. De theorie is verkregen met openbaar beschikbare documentatie en artikelen. De literatuur is samengevat in kansen, bedreigingen, sterkten en zwaktes voor de kleine aannemer. Deze bevindingen zijn gebruikt voor het opstellen van de interviewvragen.

Er is gekozen voor een SWOT-analyse omdat het alle informatie overzichtelijk kan structureren. In het overzicht is dan te zien waarin de organisatie toegevoegde waarde levert. De nadelen zijn dat het eenzijdig is opgesteld door de onderzoeker en geen strategie weergeeft die de organisatie kan volgen. De SWOT-analyse is daardoor verbonden met de confrontatiematrix. Deze matrix 'confronteert' de belangrijkste sterktes en zwaktes van de organisatie met de meest belangrijke kansen en bedreigingen. Deze uitkomsten zijn belangrijk voor het bepalen van de strategie van de organisatie. Het resultaat is hoe de kleine aannemer toegevoegde waarde kan blijven hebben in de Nederlandse woningbouwopgave. Het doel is om tot een advies te komen voor de kleine aannemer om toekomstbestendig te blijven. Voor de eenzijdigheid van de analyse en wetenschappelijke onderbouwing zijn interviews gehouden met experts.

3.2 Onderzoeksmethode interviews

In het tweede deel is kwalitatief onderzoek gedaan door het houden van interviews. Met de interviews wordt op een wetenschappelijke manier extra informatie verzameld. In tegenstelling tot bijvoorbeeld enquêtes kan er bij interviews worden doorgevraagd op de antwoorden en is de verwachting dat respondenten meer geneigd zijn om extra informatie te geven. Het uiteindelijke doel van de interviews is drieledig. Als eerste worden de verwachtingen die naar aanleiding van het markt- en literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen getoetst. Vervolgens zal worden geprobeerd om met aanvullende vragen extra informatie te achterhalen. Als laatste zal worden ingegaan op het strategische aspect van het onderzoek, waarbij wordt gevraagd naar hoe de kleine aannemer hierop kan inspringen.

Er zijn 17 experts geïnterviewd om daarmee een zo hoog mogelijke kwaliteit van het onderzoek te bereiken. De respondenten zijn deskundigen op het gebied van de gebouwde omgeving. Ze kennen het ontwikkel- en bouwproces en hebben daarin ervaring. Deze experts zijn allemaal werkzaam binnen de verschillende actoren: gemeente, corporaties, ontwikkelaars, (ontwikkende) bouwers en architecten. Hierbij is geprobeerd om minimaal 2 experts per actor te interviewen zodat de antwoorden binnen een actor geverifieerd konden worden. Ter voorkoming van elitevertekening vervullen zij diverse functies binnen het bedrijf of zijn zelfstandig. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de geïnterviewde.

Tabel 8

Overzicht geïnterviewden

Code	Actor	Organisatie	Wie	Functie
Ob1	Ontwikkende bouwer	Braam Minnesma	Peter van Gelder	directeur
Ob2	Ontwikkende bouwer	De Nijs	Joost Blankendaal	ontwikkelaar
Cor	Corporatie	Mitros	Maarten Cornelissen	project manager
Mb	Modulaire bouwer	Fijn Wonen (Van Wijnen)	Popke Veenstra	accountmanager
An1	Aannemer	Kern Bouw	Maarten Smit & Remko Röttger	directeuren
An2	Aannemer Ontwikkende	Vink+Veenman	Frank Agterof	directeur
Ob3	Ontwikkende belegger	Hoorne Vastgoed	Paul van der Eng	directeur
Ob4	Ontwikkende belegger	Dreef Beheer	Jeroen Quist	ontwikkelaar
Ow1	Ontwikkelaar	Zelfstandig	Joost Beemer	ontwikkelaar
Ow2	Ontwikkelaar	Bosman Projecten	Frank Bosman	ontwikkelaar
Ow3	Ontwikkelaar/Adviseur	Zelfstandig	Jan Heeremans	adviseur
Ar1	Architect	Van Egmond Architecten	Diederik van Egmond	partner

Ar2	Architect	Faro Architecten	Wouter van der Stap	ingenieur
Gm1	Gemeente	Hillegom-Lisse- Teylingen (HLT)	Jan Zandstra	planvorming ruimte en ontwikkeling
Gm2	Gemeente	Haarlem	Ivar Dijk	projectleider vastgoedontwikkeling
Ma	Makelaar	Mooijekind Vleut	Maarten Bos	directeur/partner
Pm	Projectmanagement	Terra project management	Dirk Harmens	eigenaar

Er is gekozen voor een semigestructureerd interview. Vooraf is informatie verstrekt over het onderzoek (zie bijlage 1). De interviews zijn semigestructureerd, omdat het doel van deze interviews is om te leren van de praktijk. De interviews zijn volgens een logisch en vast patroon uitgevoerd middels vooropgestelde vragen (zie bijlage 2). Er is ook ruimte om een interessant gesprek over het onderwerp te hebben en door te vragen. Deze ruimte is belangrijk omdat de interviews informatie toevoegen die nog niet in de SWOT-analyse zijn opgenomen. Het is echter vooraf onduidelijk wat de ontbrekende informatie is. Deze manier van interviewen kent verder een hogere mate van validiteit dan ongestructureerde interviews.

Er zijn twee verschillende vragenlijsten gebruikt voor de verschillende stakeholders. Na de inleiding was de eerste vraag altijd aan de geïnterviewde wat de definitie is van de kleine aannemer. In de algemene vragenlijst lag de nadruk op de woningbouw, het bouwproces en de aanbesteding. Deze is gebruikt voor de corporatie, gemeenten en de makelaar. In de specialisatie vragenlijst op de rol van de aannemer in het bouwproces en de verandering, de factoren die het bouwproces complex maken en hoe het efficiënter kan, contractvormen, kansen en bedreigingen en rendementen.

Het doel is om aan de hand van de gestelde vragen de deelvragen te kunnen beantwoorden en uiteindelijk de hoofdvraag. Het doel is niet om consensus te bereiken onder de respondenten. Daarom is niet gekozen voor de Delphi-methode.

3.3 Analyse

Om de data te structureren en te analyseren zal gebruikt worden gemaakt van het programma Atlas, SWOT-analyse en de confrontatiematrix. Om de waardevolle data uit de interviews te kunnen halen zijn deze als eerste getranscribeerd (handmatig uitgeschreven). Om de interviews te coderen is gebruik gemaakt van Atlas.ti. De codes zijn toegevoegd aan de uitgeschreven interviews. Deze codes zijn voortgekomen uit het literatuuronderzoek. Hierbij is axiaal gecodeerd. Als er nieuwe inzichten zijn verkregen zijn hiervoor nieuwe codes aangemaakt. Vervolgens zijn deze codes gebundeld in kansen, bedreigingen, zwakten en sterkten voor de beantwoording van de deelvragen van het onderzoek. Hierdoor is een overzicht met aantallen verkregen van de responses van de geïnterviewde. Deze zijn gerangschikt op welke het vaakst zijn benoemd (zie bijlage 3).

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd (zie bijlage 5). De betrouwbaarheid van de interviews is verhoogd door respondenten te interviewen die betrokken zijn bij het bouwproces en bij de besluiten die genomen worden. Verder is

gebruikgemaakt van open vragen, zodat er geen mogelijkheid is voor sturing in de vraagstelling, veelal gebruik gemaakt van een gelijke setting en is neutrale bewoordingen gebruikt.

Om de resultaten van de interviews te valideren is een panelsessie met deskundigen gehouden. Alle geïnterviewde zijn gevraagd om hieraan deel te nemen. Het expertpanel wordt gebruikt om deze aanbevelingen te verifiëren of ontkrachten. Tijdens het expertpanel zijn de aanbevelingen gepresenteerd in de vorm stellingen, waarna een open discussie werd gevoerd. De resultaten en nieuwe inzichten die tijdens dit panel zijn opgedaan zijn meegenomen in de management aanbevelingen.

Onderstaande participanten hebben deelgenomen aan de panelsessie. De stellingen en uitwerking hiervan zijn te vinden in bijlage 4.

Tabel 9

Deelnemers panelsessie

Code	Actor	Organisatie	Wie	Functie
Ob1	Ontwikkelaar bouw	Braam Minnesma	Peter van Gelder	directeur
Ar2	Architect	Faro Architecten	Wouter van der Stap	ingenieur
Ow1	Ontwikkelaar	Zelfstandig	Joost Beemer	ontwikkelaar
Pm	Projectmanagement	Terra project management	Dirk Harmens	eigenaar
An2	Aannemer Ontwikkelaar	Vink+Veenman	Frank Agterof	directeur
Ow3	Ontwikkelaar/Adviseur	Zelfstandig	Jan Heeremans	adviseur
Aan	Aannemer	H&B Bouw	Harry Bakker	directeur

In het volgende hoofdstuk zijn de resultaten en analyses van de interviews weergegeven.

4 Resultaten en analyse

Om te onderzoeken hoe de betrokken partijen aankijken tegen de toegevoegde waarde van de kleine aannemer in de woningbouw zijn de interviews geanalyseerd en vergeleken met de literatuur uit het theoretisch kader.

In de volgende paragrafen worden onderstaande deelvragen beantwoordt

- Wie is de kleine aannemer?
- Welke ontwikkelingen in de woningmarkt zorgen voor de kansen en bedreigingen voor de kleine aannemers?
- Wat is de optimale taakverdeling tussen de ontwikkelaar en de aannemer?
- Welke aanpassingen zijn nodig om het bouwproces efficiënter te maken?
- Waar kan de kleine aannemer het beste op sturen voor het behalen van goede rendementen?

4.1 Kleine aannemer

Door het ontbreken van een eenduidige definitie van de kleine aannemer in Nederland, is op basis van de literatuur een definitie bepaald. Deze is dat de kleine aannemers tussen de 2 en 21 werknemer in dienst, halen zij net zo veel omzet uit nieuwbouw als onderhoud en zijn zij daarvoor afhankelijk van onderhandse aanbestedingen en zijn netwerk.

Aan bijna alle respondenten is gevraagd wat ze als definitie van een kleine aannemer zien. De meeste gaven aan dat dit toch wel lastig te bepalen is. Vervolgens wordt het gekoppeld aan omzet, aantal woningen en/of fte. De omzet varieert tussen de 5 en 20 miljoen. De ontwikkelaars gaven hierbij aan dat het wel afhangt of de aannemer alles in eigen regie bouwt of met onderaannemers. Gm2 zegt dat het vooral de aannemers zijn die binnenstedelijk of in dorpen kleine woningbouwprojecten realiseren van 10 tot 30 woningen, waarbij het ook uitmaakt of je een ontwikkelende aannemer bent of niet. De geïnterviewde An2 gaf als antwoord 'de aannemer vind ik nog altijd een raar woord, een moderner woord is bouwbedrijf, maar wellicht wordt dat in de toekomst ook weer anders en wordt het een bouwmanagementbureau'.

Uit de antwoorden van de geïnterviewden kan aan de definitie van kleine aannemer worden toegevoegd:

- Een omzet tussen de 5 en 20 miljoen,
- Afhankelijk of die in regie werkt of alles zelf uitvoert
- Of het een ontwikkelende bouwer is
- In de contractvorming en in de uitvoering met dezelfde persoon aan tafel zit als aanspreekpunt
- Een flexibele organisatie

In de volgende paragraaf worden de kansen weergegeven voor de kleine aannemer.

4.2 Kansen voor de kleine aannemer

Geïnterviewden werd gevraagd naar de kansen voor de kleine aannemer in de woningbouw. Alle kansen uit het theoretisch kader zijn benoemd (zie tabel 10 voor de aantallen).

Tabel 10

Kansen kleine aannemer	Aannemer	Ontwikkellende bouwer	Architect	Corporatie	Gemeente	Makelaar	Modulaire bouwer	Ontwikkelaar	Ontwikkellende belegger	Project management	Totaal
Rolverdeling in het bouwproces	14	14	8	3	2		4	7	8	1	61
Bouwproces is complex	4	5	2			2		6	6		25
Vraag naar woningen	2		2	1	3	6		9	1	1	25
Inzetten op (opleiden) personeel	3	2						2	5		12
Duurzaamheid		5		2	1			1	1		10
Kleinere locaties niet interessant voor grotere ontwikkelaars*					3		2				5
Totaal	23	26	12	6	9	8	6	25	21	2	138

* Nieuw t.o.v. het theoretisch kader

In de tabel valt op dat vooral het bouwproces en de vraag naar woningen als kansen worden gezien voor de kleine aannemer. Verder zien de bouwers vooral kansen in de rol in het proces terwijl de ontwikkelaars meer naar de vraagzijde van de markt kijken.

Rol van de aannemer in het bouwproces

De ontwikkelaars zien dat de rol van de aannemer is veranderd en de aannemers ervaren dat ook zo. Volgens Ow2 is de beste samenwerking als de ontwikkelaar de commercie invult en de aannemer de technische uitwerking en meedenkt hoe je slim kan bouwen. Ob3 geeft aan dat de plannen nu uitgewerkt worden tot en met omgevingsvergunning zonder bouwteam. Dit komt door de extreme prijsstijgingen, waardoor de aannemer geen prijzen kan garanderen voor over 2 jaar. Daarnaast kunnen de aannemers nu kiezen welk project ze aannemen. Als de markt stabiliseert willen ze weer in een bouwteam vanwege de complexe projecten. De Ob2 vat het goed samen: 'De markt wil steeds meer naar voren in die ontwerpfase, maar tegelijkertijd willen ze ook de zekerheid meteen afgekocht hebben in de prijs. Ze willen geen risico, het risico moet je dan misschien wel afkopen, want je zit maar in een voorlopig ontwerpfase? Dus dat is het spanningsveld wat er nu gaande is'. Tegenstrijdig is hoe Ob4 hierover denkt: 'van de opdrachtgever neem je alle risico's over maar je legt zelf ook alles door, dus in die zin is het de vraag, welk risico pak je eigenlijk? Dat risico moet je als aannemer goed managen'.

De aannemers zien steeds meer risico's en verantwoordelijkheden naar hun toekomen. Als oorzaak noemt An1 de bezuinigingen bij de overheid, waardoor de mensen met kennis zijn verdwenen. Ze zien dat de contractvorm vooral afhankelijk is van de conjunctuur van de markt. Gaat het goed dan wil iedereen in een bouwteam, zodat ze zeker weten dat het gebouwd wordt, dus je verleidt een bouwbedrijf om in een bouwteam te gaan. Als er weer een crisis is gaan de ontwikkelaars weer aanbesteden voor de scherpste prijs. Het nadeel van een bouwteam zegt An2 is dat het traject lang kan duren. Het zijn golfbewegingen en volgens An1 is dat voor een kleine aannemer moeilijk om in mee te gaan.

De architecten zien meer gescheiden rollen voor de ontwikkelaar, architect en bouwer met ieder hun expertise. Volgens Ar1 komt dat ook doordat bouwers pretenderen een goede bouwteam partner te zijn, maar dat in de praktijk niet altijd zo is. Die zijn niet zo begaan met het ontwerp, onzekerheden in de bouwkosten en regelgeving. Daarnaast zegt Ar2 dat je door de gescheiden rollen in totaal een lagere overhead hebt en meer kwaliteit kan leveren voor dezelfde prijs of ervoor kan kiezen om meer winst te maken voor eenzelfde product.

Een kans voor de aannemers ziet de gemeente (Gm2) in de UAV-GC contracten (geïntegreerde contracten). Vanuit de gemeente wordt dat heel erg aangehangen, maar in de praktijk is de aannemer daar niet bereid om aan mee te werken of heeft het niet onder de knie. De corporatie ziet vooral toekomst in co-making en resultaat gericht samenwerken (RGS contracten).

Als kleine aannemer moet je goed nadenken welk risico's je kan nemen. Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden voor de kleine aannemer:

- De ontwikkelaar werkt het liefst in een bouwteam, vooral in hoog conjunctuur en met complexe projecten
- Aannemer wordt steeds eerder in het proces betrokken en krijgt hierdoor meer regie, verantwoordelijkheden en risico's
- Rol verschuift van aannemer naar ontwikkelende aannemer
- Bouwers overschatten hun rol als bouwteam partner
- Gemeenten werken het liefste met geïntegreerde contracten

Bouwproces is uniek en complex

Alle geïnterviewde zijn het erover eens dat het bouwproces complex is. Volgens de aannemers en ontwikkelaars komt dit vooral door:

- De voorbereiding, meerdere partijen komen bij elkaar met specifieke eisen en wensen
- Het publieke domein
- De bouwtijd
- Het gebouw wordt steeds complexer

De voorbereiding en het publieke domein zijn met elkaar verweven. Hierin hebben de ontwikkelaar en aannemer te maken met voornamelijk externe partijen, zoals (buurt)bewoners door middel van participatie, stedenbouwkundige van de gemeente en de architect. Iedereen heeft zijn eigen wensen en eisen. De plannen moeten hierdoor continue worden aangepast en opnieuw berekend worden. Zoals Ar1 aangeeft: 'het is gewoon complexe materie en geen enkele casus is exact hetzelfde, dus het speelveld waarop je speelt kan elke dag anders zijn'. Dit komt doordat de grond overal anders is. Als voorbeeld van de complexiteit geeft Ow1 aan de keuze om prefab te gaan bouwen. Als je volledig prefab gaat bouwen heb je geen keuzes meer gedurende het proces. Alleen in de voorbereiding komen bijna altijd nog wijzigingen voor. Echter moet je als aannemer al tijdens het DO proces gaan bestellen door de lange levertijden. Het gevolg is dat er deels in prefab wordt gebouwd en deels in het werk wat weer leidt tot een langer ontwerp- en realisatiefase met kans op fouten. Verder worden de gebouwen ook steeds complexer door de installaties en duurzaamheidseisen. Interviewer Ow2 geeft aan 'dat de procedures voor de vergunning steeds ingewikkelder worden, steeds meer participatie, steeds meer inspraak'. Het publieke domein moet doorlopen worden, maar kost vooral veel tijd.

Als laatste geven meerdere geïnterviewden aan dat de bouwtijd te lang is. Dit heeft twee oorzaken:

- Voorbereiding aan de voorkant
- Het bouwen bestaat uit losse onderdelen

Als reden wordt gegeven dat er vooral achter elkaar wordt gebouwd, doordat alle partijen zich gespecialiseerd hebben. Zoals geïnterviewde Ob4 aangeeft 'We gaan eerst heien en dan gaan we wachten tot de heier weg is en dan verder, volgens mij als je het allemaal in elkaar kan drukken, kan je veel sneller bouwen'. Of zoals An1 aangeeft 'niet allemaal met losse onderdeeltjes de bouw

maken, maar met een hele ploeg, alleen moet je dan de systematiek aanpassen'. De bouwtijd mag maximaal 1,5 jaar duren.

In het complexe bouwproces zijn ook kansen voor de kleine aannemer om zich te onderscheiden van de anderen. De ontwikkelaars en aannemers zijn het erover eens dat hoe beter het intern is geregeld des te beter en sneller er gebouwd wordt. Ow3 geeft aan 'de voorbereiding is 90%, op de bouwplaats kan je het niet meer verdienen, alle problemen weghalen van de bouwplaats. Hoe meer aan de voorkant met elkaar en integraal afgestemd is, hoe makkelijker het bouwproces'. Volgens Ob1 moet je goed nadenken over het proces. In die voorfase kan je veel voorspellen en daar dan ook op anticiperen. Het financiële aspect is hierin ook belangrijk voor die kleine aannemer. Hieronder samenvattend weergegeven:

- Informatie volledig en beslissingen zo veel mogelijk vooraan in het proces, voordat er gebouwd gaat worden
- Zorgen voor (financiële) voorspelbaarheid naar de betrokken partijen
- Bouwtijd optimaliseren, maximaal 1,5 jaar

Vraag naar woningen

Bijna alle geïnterviewden geven aan dat de vraag naar woningen blijft. Al zal er o.a. volgens Ow2 een vraaguitval komen door de koopkrachtdaling. Ow3 geeft aan de woningmarkt op slot zit doordat er geen doorstroming is en dat dit meer een kwalitatief probleem is dan een kwantitatief probleem. Iedereen is het er dan ook over eens dat de doelstelling om 100 duizend woningen per jaar te bouwen niet gehaald gaat worden. Volgens Gm1 is er een hele grote vraag naar betaalbare woningen in combinatie met duurzaamheid. Zowel Gm2, Ow3 als Ma geven aan dat we geen startersappartementen moeten bouwen, maar grotere appartementen voor de senioren. Dit zal zorgen voor een betere doorstroming. Hierbij geeft de Ma aan 'dat de aankomende jaren, als een kleine bouwer z'n financiële plan goed op orde heeft, daardoor snel kan handelen, er kansen liggen voor binnenstedelijk bouwen van 10 tot 15 appartementen'. Uit de interviews komen onderstaande segmenten naar voren waar kansen liggen voor de kleine aannemer:

- Bouwen voor senioren, empty nesters
- Betaalbare, duurzame woningen
- Focus op kleinschaligere woningbouw tot 15-20 woningen, afhankelijk van de omzet en risico's die je als kleine aannemer kan lopen
- Binnenstedelijk 10 tot 15 appartementen

Duurzaamheid

De duurzaamheidsopgaven werd vooral besproken door Ob2 en de corporatie. Zoals Ob2 aangeeft: 'Wij zijn koplopers in de markt. Wij breken de weg open voor maatregelen die dus steeds gebruikelijker worden. En dan de kleine aannemers, middelgroot, die volgen daarachteraan, dus die hoeft veel minder te innoveren'. Hierbij wordt aangegeven dat we nu langzaam uit de energietransitie lopen en in een materialen transitie zitten. De geïnterviewde Ow1 geeft aan dat al die regels wel nodig waren om de bouw duurzamer te krijgen omdat ze achterliepen. Een conclusie uit bovenstaande voor de kleine aannemer is lastig, want waarin ga je als kleine bouwer in mee. Het beste lijkt vooral hetgeen te omarmen wat al bewezen is. Hierbij kan de kleine aannemer kijken naar zijn bouwproces en die proberen te verduurzamen, zowel het eindproduct als tijdens de bouw.

Inzetten op (opleiden) personeel

Veel geïnterviewden geven aan dat de grote opgave zal zijn om vakmensen te vinden, te behouden en om op te leiden. De kansen voor de aannemer zal zijn om de vakmensen te behouden en opgeleid te krijgen. Door te kijken naar werk wat bij ze past. De arbeidsvoorwaarden zijn goed en er zijn voldoende carrièremogelijkheden, maar hoe ga je ervoor zorgen dat ze gemotiveerd blijven en voor jou willen blijven werken. Hierbij zegt An1 dat we steeds meer naar prefab gaan en daardoor het profiel anders gaat worden. De engineering komt bij de aannemer te liggen en daarvoor zijn technici nodig. Dit is een kans voor de kleine aannemer, maar kan ook een bedreiging zijn.

Conclusie

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat er kansen zijn voor de kleine aannemer in de woningbouwopgave. De kleine bouwer kan zich onderscheiden in deze complexe markt:

- Informatie volledig en beslissingen zo veel mogelijk vooraan in het proces, voordat er gebouwd gaat worden
- Zorgen voor (financiële) voorspelbaarheid naar de betrokken partijen
- Bouwtijd optimaliseren, maximaal 1,5 jaar
- Rol verschuift naar ontwikkelende aannemer
- Bouwen voor senioren, empty nesters
- Betaalbare, duurzame woningen
- Focus op kleinschaligere woningbouw tot 15-20 woningen
- Binnenstedelijk tot 10 appartementen
- Inzetten en focus op (opleiden) personeel

Tegenover deze kansen staan de bedreigingen voor de kleine aannemer. Daar wordt in de volgende paragraaf op ingegaan.

4.3 Bedreigingen voor de kleine aannemer

De corporatie, gemeente en projectmanager zien de bedreigingen voornamelijk in de contractvorming in het bouwproces en dat de gronden niet in bezit zijn van de aannemer. De ontwikkelaars zien dat meer in de ontwikkelingen en innovaties.

Tabel 11

Bedreigingen kleine aannemer	Aannemer	Ontwikkelende bouwer	Architect	Corporatie	Gemeente	Makelaar	Modulaire bouwer	Ontwikkelaar	Ontwikkelende belegger	Project management	Totaal
Ontwikkelingen en innovatie	3	3	5	2			3	7	4	3	30
Woningbouwweisen	2	3		3	3	2	1	10	1	3	28
Betaalbaarheid woningen*	2	2	1				1	2	4	4	20
Competenties personeel	3		2					5	4		14
Schaarste personeel	3	1					2	5	2		13
Geen gronden in bezit					2			1	2	5	10
Schaarste materialen*		2				1		2			5
Concurrentie grotere bedrijven in slechte markt*	1						1	1	1		4
Binnenstedelijk bouwen						1			1		2
Totaal	14	11	8	5	5	5	9	35	19	15	126

* Nieuw t.o.v. het theoretisch kader

Ontwikkelingen en innovatie

De ontwikkelingen die genoemd zijn: industrialisatie, standaardisatie en prefab bouwen, 3D printen/bril, houtbouw en flexwonen. De ontwikkelaars, aannemers en projectmaners zien vooral een verschuiving naar industrialisatie, standaardisatie en prefab. Als belangrijkste redenen geven ze aan de schaarste van personeel, binnenstedelijk en gestapeld bouwen en de woningen betaalbaar houden. Daarnaast zien ze wel een aantal problemen:

- Het product is meer geschikt voor grondgebonden woningen
- Massa is nodig voor de investeringen die gedaan zijn
- Daarvoor zijn vergunningen en bestemmingsplannen nodig
- Elke bouwkvavel/stuk grond is uniek, dat bemoeilijkt de standaardisatie

Hierover zegt Ob3: 'Dat betekent ook meteen dat een koper minder opties heeft. Maar dat standaardproduct moet wel een omgevingsvergunning en bestemmingsplan hebben. De komende jaren zal blijken of dat met elkaar te combineren valt'. Volgens de modulaire bouwer gaan ze eerst kijken of het in concept kan en dan pas of het traditioneel kan. Wat wil zeggen dat met name de traditionele afdeling zich meer gaat richten op de andere activiteiten zoals scholen, utiliteitsbouw, renovatie en transformatie.

Ow2 ziet een kans voor de kleine aannemer door te kijken wat men belangrijk vindt in een woning. Dat kan je van tevoren allemaal uitdenken en dan heb je 90 procent van alle vragen en wensen in de markt opgevangen. Dat is als een je auto koopt ook zo. De Ar1 ziet dit anders door te zeggen dat die auto overal en in elk land kan rijden. Echter in Nederland is elke bouwkvavel uniek waarop de plannen moeten worden aangepast. Hierop zeggen Ar1 en de Pm dat je als kleine aannemer hierin niet mee moet willen. Die bedrijven zijn zich aan het specialiseren in een markt die steeds minder uniform wordt door de samenstelling van de bevolking.

Andere ontwikkelingen die worden genoemd zijn houtbouw en 3D printen en brillen. An2 vraagt zich hierbij af of houtbouw een trend is, een hype, welke richting gaat dat op. 3D printen en met een bril voorafgaand door de ruimte heen lopen heeft voordelen. Hiermee kunnen fouten op voorhand eruit gefilterd worden en de faalkosten worden gereduceerd. De corporatie heeft als toevoeging flexwonen, maar denkt dat het nu al te laat is om je daarop te focussen.

De conclusie voor de kleine aannemer is om te kijken welke ontwikkelingen passen binnen het bedrijf. De overige ontwikkelingen kunnen een kans zijn, maar daar is wel specialisatie en investering voor nodig.

Woningbouwweisen

De toename van het aantal regels en de onzekerheid hierover wordt ook gezien als een grote bedreiging. De reguleringen die genoemd zijn de huurregulering, stikstof, PFAS, BENG (bijna energie neutrale gebouwen), bezwaarprocedures en de woningbouwweisen (sociaal-midden segment-vrije sector). Vooral zoals de makelaar aangeeft in combinatie met de vraag naar sociale woningen. De reactie van Gm2 is dat 'ze gebonden zijn aan politieke uitgangspunten die ze als opdracht meekrijgen. Het wordt eerder erger dan minder'. Zoals Ow3 aangeeft 'Het beleid van de coalitie heeft de markt op slot heeft gegooit'. Hierbij geeft Ow1 aan dat het beleid niet van tevoren is ingevuld, dus de exacte eisen, waar bijvoorbeeld BENG aan moesten voldoen. Hierdoor is er veel onzekerheid en gaat de markt het op de best mogelijke manier zelf invullen. Op het beleid is veel kritiek zoals Ow1 aangeeft: 'Het beleid wordt met een paar grote bedrijven gemaakt, de kleine ondernemer is daar nooit bij betrokken. Dus die hebben altijd een achterstand'. Over de

bezwaarprocedure en binnenstedelijk bouwen zegt de Pm: 'Je ziet dat soms een bewoner gewoon een hele wijk, een heel project kan stilleggen van 100 tot 200 woningen. Welk belang wordt hier nou afgewogen?'. Het gevolg is dat er steeds meer problemen worden neergelegd bij de ontwikkelaar en die legt het weer neer bij de aannemer.

Betaalbaarheid van woningen

Door de hierboven genoemde bedreigingen stijgen de totale bouwkosten. Daarnaast stijgt de rente waardoor de betaalbaarheid daalt. Hierdoor gaat er een stop komen op de bouwplannen. Ob3 zegt hierover: 'Er zit een tegenstrijdigheid in. We bouwen in Nederland voornamelijk in transformatiegebieden zoals stationslocaties, daarvan zeggen we dat zijn plekken waar je woningen moet toevoegen. Dat zijn hele dure locaties om te transformeren. Daar heb je hoge opbrengsten voor nodig met daarbij hoge bouwkosten, want daarbij kan je niet werken met standaardproducten, dat maakt het heel lastig om de wens van veel betaalbare woningen te maken realistisch te krijgen'. Volgens Ob1 en Ar2 is de oplossing om flexibel te blijven en naar alternatieven te kijken door bijvoorbeeld met andere materialen te werken. Een andere oplossing is standaardisatie, maar dat heeft voor en nadelen. Daarbij zijn de experts het niet eenduidig eens dat de kleine aannemer daarin toegevoegde waarde kan hebben. Het gevolg van standaardisatie kan zijn dat de grotere aannemers zich gaan specialiseren in de andere activiteiten zoals scholen, utiliteitsbouw, renovatie en transformatie.

Schaarste en competenties personeel

Er is een personeelsschaarste en die zal voorlopig ook blijven door onder andere de vergrijzing en de bouwcrisis, waardoor veel mensen zijn uitgestroomd. Deze mensen komen ook niet meer terug. Alle geïnterviewden zijn het hierover eens. Het gevolg is zeggen de aannemers dat ze meer moeten gaan industrialiseren. An1 zegt hierover: 'Als je echt wilt excelleren denk ik dat je het zo moet inrichten dat je niet hooggeschoold personeel nodig hebt op de bouwplaats. Schoolpersoneel is lastig, dus dan moet je nadenken van hoe maak ik het simpeler?'. Of zoals Ow3 aangeeft 'De voorbereiding is 90%, op de bouwplaats kan je het niet meer verdienen, alle problemen weghalen van de bouwplaats'. De kleine aannemer moet nog meer gaan kijken waar ze goed in zijn en wat voor mensen ze in dienst hebben en of dit aansluit bij elkaar.

Geen gronden in bezit

Degene die dit hebben benoemd zien het niet als een bedreiging. Het zijn vaak complexe ontwikkelingen en de grotere ontwikkelaars hebben daarvoor de kennis in huis.

Schaarste materialen

De schaarste van materialen is niet benoemd in het theoretisch kader, maar wordt mede door de oorlog in Oekraïne en de energietransitie wel benoemd door een aantal actoren. Het besef komt steeds meer dat de aannemer ook hiervan afhankelijk is.

Concurrentie grotere bedrijven in slechtere markt

Een andere bedreiging die niet wordt genoemd in de theorie is dat wanneer de markt verslechtert, er concurrentie zal ontstaan van de grotere bedrijven. Zoals Ob4, Ow1, Mb en An2 aangeven dat op momenten dat in een periode weer weinig werk is, er een tendens ontstaat waarin de middelgrote aannemer zich naar beneden begeeft in het aantal en de grootte van projecten.

Conclusie

De bedreigingen zijn vooral de toename van regels, standaardisatie en schaarste aan personeel en materialen. De standaardisatie heeft voor en nadelen. Daarbij zijn de experts het niet eenduidig over eens dat de kleine aannemer daarin toegevoegde waarde kan hebben. De betaalbaarheid van woningen staat onder druk waardoor er vraaguitval gaat komen en de concurrentie van grotere bedrijven gaat toenemen. Ook omdat die grotere bedrijven zich specialiseren in standaardisatie en modulair bouwen. De traditionele afdeling zal dan af dalen naar de markt van de kleine aannemer.

In de bovenstaande paragrafen is gekeken naar de externe factoren. In de volgende twee paragrafen worden de interne factoren geanalyseerd.

4.4 Sterkten kleine aannemer

In tabel 12 zijn de sterkten weergegeven van de kleine bouwer. Het netwerk en de flexibiliteit van de organisatie worden als sterkste punten benoemd. Het netwerk en het werkgebied is niet benoemd in het theoretisch kader.

Tabel 12

Sterkten kleine aannemer	Aannemer	Ontwikkellende bouwer	Architect	Corporatie	Gemeente	Makelaar	Modulaire bouwer	Ontwikkelaar	Ontwikkellende belegger	Project management	Totaal
Verbetering winstmarge			1	2				3	5	2	13
Netwerk*	2		1	1	4	2	1	1		1	13
Organisatie is flexibel		2	6	1		2		1	1		13
Korte lijnen in de organisatie	1			1	2			1	2	1	8
Kostenefficiënt			2		1			1	1	2	7
Werkgebied*					1	1	2			1	5
Imago belangrijk								1			1
Totaal	3	3	11	3	8	5	3	8	10	6	60

* Nieuw t.o.v. het theoretisch kader

Winstmarges

In het theoretisch kader is aangegeven dat de winstmarges niet hoog zijn. Hoe kunnen die verbeterd worden? Hiervoor is het van belang om goed naar de organisatie te kijken en deze te analyseren. Op welke projecten verdien je en op welke laat je het liggen. De foutmarges omlaag brengen. Die gaan nu verloren in de inefficiëntie van het bouwproces. Zowel Ow2 als Ob4 geven aan dat dit kan door te werken met vaste ketenpartners en leveranciers. De projectmanager geeft hierbij aan dat er winst te halen valt bij het weggooien van spullen op de bouwerij en nog meer in prefab gebouwd kan worden. De Ob4 geeft aan dat je als bouwer altijd 5 tot 6 procent winstmarges moet kunnen behalen, mede door het inkoop voordeel. Ow3 geeft aan dat de kleine aannemer lagere algemene kosten (kostenefficiënt) heeft dan de grotere bouwers. Door (tijdelijk) genoeg te nemen met een lager rendement kan een concurrentievoordeel worden behaald. Het is aan de aannemer om te bepalen of dit voldoende is bij de omzet en risico die je neemt.

Ob1 zegt hierover: De prijzen zullen omhoog gaan, want de lonen gaan ook alweer omhoog volgend jaar. Als je een integrale aanpak hebt, dan kan je ook de voorspelbaarheid naar je prijs en kwaliteit benoemen en uitrekenen. Als je vanaf het begin tot het einde hetzelfde doet. Ik leg het bij mijn

calculator neer, die praat met de projectleider, en de werkvoorbereider, en dan komt er een prijs uit. Vervolgens wordt het door hetzelfde team bij de uitvoerder neer gelegd, dan gaat de trein lopen, dat is een integrale aanpak'.

Veel aannemers willen groeien voor meer winst, maar dit kan ook worden behaald door het verbeteren van de marges.

Netwerk

Veel partijen geven aan dat het netwerk het belangrijkste is. Dat netwerk moet je als kleine bouwer hebben bij de ontwikkelaar, makelaar, corporaties en de gemeenten. Als de gemeente een onderhandse aanbesteding heeft, moet je op de shortlist staan van de gemeente. Om hierop te komen moet je lobbyen of af en toe binnen komen lopen. Volgens de gemeente hebben kleine aannemers voordelen doordat die lokaal bekend is, een goed netwerk heeft en de omgeving goed kent waardoor die eerder op de hoogte is van de potentiële ontwikkellocaties. Een aannemer geeft ook aan dat hij de overheid graag als klant heeft doordat die ook in de crisis blijft door bouwen.

Organisatie is flexibel en korte lijnen

Het grote voordeel van de kleine aannemer, vooral ten opzichte van de grotere bedrijven, is de flexibiliteit en de korte lijnen in de organisatie. Hierdoor kan je sneller inspringen op de veranderingen in de markt. Dit kan zijn in de verschillende segmenten zoals woningbouw en kantoren. Zoals de makelaar aangeeft: 'Voor veel aannemers zat de planning al jaren vol, en doordat al die particulieren niet meer durven of gaan verbouwen, is die zeepbel een beetje leeg geprikt, waardoor er ruimte is ontstaan waardoor plannings ineens wel weer kunnen. Daar is nog een kans om snel op te acteren.' De Ar1 gaat nog verder en zegt dat het valt of staat met flexibiliteit, als je niet wilt veranderen dan sterf je uit.

De flexibiliteit wordt genoemd in combinatie met korte lijnen in de organisatie. Hierdoor kan er snel geschakeld worden. Daarnaast de betrokkenheid zoals Gm2 aangeeft: 'Je hebt hele korte lijntjes, dus je praat direct met de directeur-eigenaar. Je hebt die hele directe betrokkenheid, dus ik vind het altijd wel prettig om met kleine aannemers te werken.' Of zoals Ob4 aangeeft: 'Je zit met diegene aan tafel die beslissingsbevoegd is. Als een probleem is wil je gelijk kijken wat de oplossing wordt, gaan we links of rechtsom. Dat is denk ik het voordeel van kleine bouwbedrijven. Je hebt nog de hele betrokkenheid.' De term imago is één keer benoemd, maar de term betrokkenheid 13 keer. Het is niet hetzelfde maar de betrokkenheid is wellicht groter bij kleinere bedrijven, omdat ze weten hoe belangrijk het imago is.

Werkgebied

Het werkgebied is niet benoemd in het theoretisch kader, maar wel een aantal keer door de geïnterviewden. Zoals de modulaire bouwer aangeeft dat de bouw wel heel erg op de relatie is, dus je moet werken aan je naamsbekendheid en zorgen dat je die mensen weet te vinden en dat heeft ook te maken met focus. Dus wat is je doelgroep, hoe ga je die bereiken en welk werkgebied hoort daarbij.

De sterke punten na de analyse van de kleine aannemer zijn:

- Netwerk bij gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, architecten
- Flexibele organisatie om aan te kunnen aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden

- Korte lijnen in de organisatie, waardoor snel geschakeld kan worden, betrokkenheid van de organisatie bij het werk
- De winstmarge verbeteren door de faalkosten omlaag te brengen door te werken met vaste keten partners en leveranciers, prefab bouwen en vermindering van spullen op de bouwrij
- Het tijdelijk genoeg nemen met minder marge voor een project kan een concurrentievoordeel opleveren

In de volgende paragraaf worden de zwakten geanalyseerd.

4.5 Zwakten kleine aannemer

De uitkomsten van de zwakten van de kleine aannemer zijn weergegeven in tabel 13. De afhankelijkheid van de ketenpartners is het meeste benoemd en ook door de meeste actoren.

Tabel 13

Zwakten kleine aannemers	Aannemer	Ontwikkellende bouwer	Architect	Corporatie	Gemeente	Makelaar	Modulaire bouwer	Ontwikkelaar	Ontwikkellende belegger	Project management	Totaal
Afhankelijk van keten partners	2	1			2			8	3	2	18
Aanbestedingen*	6	1	1		6	1					15
Keten samenwerking*	1	3	1	5			1		2		13
Faalkosten		1	2					1	2	3	9
Doorberekening prijsstijgingen	1	1		1				1	2	1	7
Meer digitaliseren*	1							3			4
Winstmarges zijn laag								1	2	1	4
Totaal	11	7	4	6	8	1	1	14	11	7	70

* Nieuw t.o.v. het theoretisch kader

Afhankelijkheid van keten partners en samenwerking

De afhankelijkheid kan onderverdeeld worden in twee groepen:

- Opdrachtgevers (ontwikkelaar, gemeente, architect)
- Onderaannemers (installateurs, leveranciers, adviesbureaus)

Als kleine aannemer kan je zelf posities innemen. Dan ben je zelf de opdrachtgever maar anders ben je afhankelijk van de opdrachtgever. De ontwikkelaars geven aan dat ze hierbij vaak met dezelfde aannemers werken. Of het project bij dezelfde aannemers tenderen. De ontwikkelaars gaan liever bouwen met iemand die ze kennen dan een onbekende.

De gebouwen worden steeds complexer door de duurzaamheidseisen, installatie, watergebruik en demotica. Echter hierdoor zijn ook veel partijen gespecialiseerd en maar enkele beschikbaar.

Hierdoor worden de ketenpartners steeds belangrijker. Dit zorgt voor een enorme afhankelijkheid.

Als voorbeeld geeft Ow1 aan de BENG berekening. 'Iedereen gebruikt dezelfde oplossing en iedereen gaat dezelfde fouten maken als straks iets niet klopt. Dus het is een enorme afhankelijkheid van dat soort bureaus.'. Of zoals de projectmanager aangeeft 'Je zwakste schakel is wel gelijk het verhaal in de bouw.'

Door de afhankelijkheid wordt de samenwerking met de ketenpartners ook steeds belangrijker.

Hierover zeggen onder andere Ob1 en An1 dat het belangrijk is dat er goede afspraken en contracten zijn met de opdrachtgevers, leveranciers en ketenpartners. Dat de juiste leveranciers worden geselecteerd en dat je ze aan je bindt. En dat je dus met elkaar naar een eindproduct streeft en dat zo efficiënt mogelijk doet.

Daarnaast zijn er nog twee punten benoemd door de modulaire bouwer en corporatie. Over de corporaties zegt de modulaire bouwer dat ze steeds meer bezig zijn met vaste partnerships. Die zoeken daarin conformiteit en zekerheid. Voor een kleine aannemer is het lastig om daartussen te komen. De corporatie geeft aan dat de nuts de bottleneck blijft in de keten. 'De keten die je uiteindelijk allemaal nodig hebt om het echt te realiseren, nutsbedrijven, gemeentes, opdrachtgever, opdrachtnemer, daar samen in op te trekken, daar zit echt nog heel veel winst.'

Aanbestedingen en tenders

De Gm2 zegt hierover 'Eigenlijk is een aanbesteding wel marktconform en eerlijk, maar eigenlijk ook weer niet. Omdat je de kleine partijen eigenlijk al aan de voorkant uitsluit vanwege de hoge kosten.'. Daarnaast is de slagingskans maar 10 tot 20 procent. De architect geeft aan dat de eisen hoger zijn, plannen omvangrijker en veel tijd en geld kosten. De aannemer geeft aan dat hij er ook liever niet aan meedoet, maar omdat hij scholen bouwt of verbouwd ontkomt hij er niet aan. De Gm1 geeft aan dat er nog wel een kans ligt voor de kleine aannemer op de onderhandse aanbestedingen. Zoals eerder benoemd moet je dan wel op de shortlist van de gemeente staan.

Faalkosten

Als oorzaken van de faalkosten wordt aangegeven geen goede communicatie, afhankelijkheid van onderaannemers en niet de volledige informatie hebben in het DO traject. Het wordt ook als kans gezien om de winstmarges te verbeteren door de faalkosten te verlagen. Een mogelijkheid hiervoor is het in 3D uittekenen en met een 3D bril op voorhand door het project heen te lopen. Echter blijft het lastig om de faalkosten te verlagen. Zoals Ar2 aangeeft 'Wij werken met veel grote bouwers, die serieus bezig zijn met BIM, die snappen dat je informatiebehoefte eerder in het proces is, dus dat je informatie naar voren moet halen. Dat snappen ze, en toch krijgen ze niet voor elkaar om in DO traject de leveranciers informatie op tafel te hebben die je eigenlijk nodig hebt op dat moment.'

Doorberekening prijsstijgingen

De ondervraagden zijn het erover eens dat de partijen er onderling uit moeten komen. Door te kijken bij wie het risico ligt en daar afspraken over te maken. De ontwikkelaar geeft aan dat de aannemer het prijsrisico weer terug legt bij de ontwikkelaar. Dit kan komen door de hoogconjunctuur van de markt. Hierbij geeft Ob3 aan dat in combinatie met de stijgende rentes, hoge energieprijzen, wet kwaliteitsborgen en marktontwikkelingen de bouwrijzen stijgen. Daarnaast dalen de potentiële verkoopprijzen. Dat gaat op een gegeven moment wrikken.

Digitaliseren

Digitalisatie is alleen benoemd door de ontwikkelaar en aannemer. Beide actoren zien het niet als zwakten, maar wel dat eraan voldaan moet worden. Daarnaast noemen zij dit als kans om de toekomstige koper van betere informatie te voorzien.

Winstmarges

De marges zijn niet hoog zeggen de geïnterviewden. Hierdoor moet je kort op de bal blijven zitten, want anders is de marge weg. Hierover zegt Ob4: 'Zijn de marges niet te hoog? Er wordt wel aardig verdiend. De marges in de supermarktwereeld zijn helemaal niet hoog. Dus wat is niet hoog? Het gaat er ook om welk risico je draagt. De actoren geven vooral aan hoe je de marge kan behouden of verbeteren zodat het een sterkten wordt.'

Conclusie

De belangrijkste conclusie en zwakte van de kleine aannemer is de ketensamenwerking. De gebouwen en processen worden steeds complexer en daardoor wordt de samenwerking ook steeds belangrijker. Dit maakt de aannemer meer afhankelijk van de ketenpartners. Onderstaand de belangrijkste zwakten van de aannemer weergegeven:

- Specialisatie onderaannemers zorgt voor afhankelijkheid
- Afhankelijk van opdrachtgevers
- Door de afhankelijkheid worden de samenwerkingen steeds belangrijker
- Reduceren van faalkosten blijft lastig

In onderstaande afbeelding zijn de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten weergegeven na de analyse van de interviews.

Tabel 14

SWOT-analyse kleine aannemer

	Kansen	Bedreigingen
Extern	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie volledig en beslissingen zo veel mogelijk vooraan in het proces, voordat er gebouwd gaat worden • Zorgen voor (financiële) voorspelbaarheid naar de betrokken partijen • Bouwtijd optimaliseren, maximaal 1,5 jaar • Rol verschuift naar ontwikkelende aannemer • Bouwen voor senioren, empty nesters • Betaalbare, duurzame woningen • Focus op kleinschaligere woningbouw tot 15-20 woningen • Binnenstedelijk tot 10 appartementen • Inzetten op (opleiden) personeel 	<ul style="list-style-type: none"> • Toename regulering en woningbouwweisen • Standaardisatie in de bouw • Schaarste personeel en materialen • Betaalbaarheid van de woningen (hierdoor vraag uitval) • Concurrentie van grotere bedrijven
	Sterkten	Zwakten
Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk bij gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, architecten • Flexibele organisatie om aan te kunnen aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden • Korte lijnen in de organisatie, waardoor snel geschakeld kan worden, betrokkenheid van de organisatie bij het werk • De winstmarge verbeteren door de faalkosten omlaag te brengen door te werken met vaste keten partners, leveranciers en vermindering van spullen op de bouwerij. • Het tijdelijk genoegen nemen met minder marge voor een project kan een concurrentievoordeel opleveren 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialisatie onderaannemers zorgt voor afhankelijkheid • Afhankelijk van opdrachtgevers • Door de afhankelijkheid worden de samenwerkingen steeds belangrijker • Reduceren van faalkosten blijft lastig

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen van de resultaten voorgelegd aan experts. De conclusies worden hierin weergegeven. Verder wordt bovenstaande SWOT-analyse gebruikt als input voor de confrontatiematrix om een strategie te bepalen voor de kleine aannemer.

5 Management aanbevelingen

De resultaten van de interviews zijn ter validatie voorgelegd aan een expertpanel. Dit is gedaan aan de hand van stellingen. Het resultaat van dit hoofdstuk zijn de resultaten met de commentaren van het expertpanel en advies die leiden tot de finale conclusies.

5.1 Validatie - expert panel

Een expertpanel is gehouden om de resultaten te valideren en te bespreken. Tijdens het expertpanel werden vijf aanbevelingen gepresenteerd in de vorm van een stelling waarna een discussie ontstond. Bij deze panelsessie waren van bijna alle stakeholders minimaal één persoon aanwezig, alleen de gemeente, corporatie en makelaar niet. Daarnaast was er ook een kleine aannemer aanwezig. Doordat de groep uit verschillende disciplines bestond was de discussie zeer levendig. Hieronder zijn de bevindingen van de stellingen weergegeven. Voor de uitwerking van de panelsessie zie bijlage 4.

Tabel 15

Deelnemers panelsessie

Code	Actor	Organisatie	Wie	Functie
Ob1	Ontwikkellende bouwer	Braam Minnesma	Peter van Gelder	directeur
Ar2	Architect	Faro Architecten	Wouter van der Stap	ingenieur
Ow1	Ontwikkelaar	Zelfstandig	Joost Beemer	ontwikkelaar
Pm	Projectmanagement	Terra project management	Dirk Harmens	eigenaar
An2	Aannemer Ontwikkellende	Vink+Veenman	Frank Agterof	directeur
Ow3	Ontwikkelaar/Adviseur	Zelfstandig	Jan Heeremans	adviseur
Aan	Aannemer	H&B Bouw	Harry Bakker	directeur

Voordat de stellingen gepresenteerd werden, waren er toevoegingen van de aanwezigen op de gepresenteerde resultaten. Over de definitie van de kleine aannemer waren de deelnemers eens dat het bedrag tot 20 miljoen te hoog is, meer passend is 10 tot 15 miljoen. Verder is het woord aannemer ouderwets. Beter passend bij de werkzaamheden en rol in het bouwproces is bouwer, bouwpartner of bouwmanagementbureau. Hierbij ook de toevoeging wat is nu klein? Hiermee kun je ook een bedrijf bedoelen dat een paar aanbouwen zet per jaar. De vraag is: voegt de term klein iets toe aan de definitie.

Aan de zes pijlers (zie figuur 1) moet een pijler worden toegevoegd over ict/digitalisering geeft Ob1 aan, vooral door de wet kwaliteitsborging.

Alle aanwezigen zijn het er ook over eens dat de winstmarges wel degelijk te laag zijn voor de risico's die de aannemer neemt. Als aannemer ben je een spil in het web, aan het managen en verantwoordelijk voor het ontwerp risico. Ook als er met andere partners wordt gewerkt, blijft bij problemen de aannemer verantwoordelijk en moet hij zorgen voor de oplossing. De winstmarges kunnen verbeterd worden door het verminderen van de faalkosten. Dat kan door de specialismen in de keten ertussen uit te halen, optimale afstemming te vinden in de specifieke voorraad, in de uren en het reduceren van materiaal afval (Ow3).

Over het behoud van flexibiliteit in de organisatie gaven Pm en Ow3 aan dat er een flexibele schil moet zijn. De flexibiliteit zit in de personen die voor je werken en zorgen dat je een bouwteam partner bent die kan meebewegen met de klant en de klant kan faciliteren.

De projectmanager stelt de vraag hoe je ervoor gaat zorgen dat personeel kiest voor jouw bedrijf? Hierop geeft An2 aan dat de kracht is dat het werk divers is binnen het project en met verschillende projecten. Bij een grote aannemer bij je verantwoordelijk voor een onderdeel en is het repeterend werk. Bijvoorbeeld van gestapelde bouw naar gestapelde bouw. Bij de kleine bouwer ben je verantwoordelijk voor het hele project, is het werk daardoor divers en zijn de projecten ook divers. Het blijft echter lastig om ze te vinden. Hierna werden onderstaande stellingen bediscussieerd.

‘De kleine bouwer moet diversifiëren om zich te kunnen aanpassen aan de continue veranderende markt’.

De meningen verschillen hierover. Volgens Pm is het vooral doen waar je goed in bent. Volgens Ow3 kan diversifiëren samengaan met specialiseren door het te kaderen. Dit kan door te specialiseren in woningbouw of aan-en verbouw tot 5 miljoen, aantallen of projectgrootte. In paragraaf 5.2 is dit verder uitgewerkt.

‘Voor de kleine aannemer zijn gescheiden rollen in het bouwproces het beste waarbij de ontwikkelaar het plan uitwerkt tot en met definitief ontwerp’.

Hierover zijn de aanwezigen het oneens. De bouwer moet zo snel mogelijk aan tafel, zijn uniek ‘selling point’ is door vroeg inbreng te leveren voor het ontwerp. Heel belangrijk is hierbij om het juiste team samen te stellen met de juiste specialismen erin en om te zorgen voor voorspelbaarheid naar elkaar toe (Ob1).

‘De kleine aannemer kan niet meedoen aan alle innovaties in de bouw en zal daarin voor zichzelf een keuze moeten maken’.

Met deze stelling is iedereen het eens. Vervolgvraag was hoe kijken jullie aan tegen houtbouw? De meeste aanwezige waren hier positief over, al zitten daar wel nadelen aan. Vooral met gestapelde bouw i.v.m. brandveiligheid, geluid en installaties. Daarom wordt er ook veel gewerkt met staal als constructie waardoor houtbouw niet helemaal de juiste benaming is.

‘De kleine aannemer kan zich blijven onderscheiden door te blijven focussen op de wensen van de toekomstige bewoners’.

Hier waren de aanwezigen het mee eens. De aannemer kan zich hiermee blijven onderscheiden van de standaardproducten die gebouwd worden.

De resultaten van de interviews en panelsessie zijn gebruikt als input voor de confrontatiematrix om tot een strategie te komen voor de kleine bouwer. De resultaten hiervan zijn weergegeven in de volgende paragraaf.

5.2 Strategie

De confrontatiematrix confronteert de belangrijkste sterktes en zwaktes van de kleine aannemer met de meest belangrijke kansen en bedreigingen uit de markt. De matrix toont de belangrijkste verbanden tussen de organisatie en de markt. Daarna kunnen de strategische opties worden bepaald.

Tabel 16*Confrontatiematrix kleine aannemer*

		Kansen				Bedreigingen			
		Bouwproces is complex	Kleinere locaties	Inzetten op personeel	Vraag naar woningen	Innovaties	Regulering	Concurrentie grotere bedrijven	Schaarste personeel en materialen
Sterkten	Korte lijnen in de organisatie	+	o			+	+	+	
	Netwerk	o	++	+	+	o	o	o	+
	Organisatie is flexibel	+	+	+		+	++	+	+
	Specialiseren	o	--	-	-	++	-	++	--
Zwakten	Afhankelijk van keten partners	-	o			--	--	--	-
	Faalkosten	--	o	+	o	++	-		
	Keten samenwerking	++	+	+	+	+	+	-	-
	Diversifiseren	-	++	+	++	--	-	--	+

Involed: heel kansrijk (++), kansrijk (+) neutraal (0), bedreigend (-), zeer bedreigend (--), Geen effect: leeg

Uit de confrontatiematrix kunnen vier strategieën worden afgeleid:

- Groeien: de sterke punten en de kansen creëren groeimogelijkheden
- Verbeteren: de zwakten en de kansen bieden ruimte voor verbetering
- Verdedigen: de sterkten inzetten op te verdedigen tegen bedreigingen
- Terugtrekking: de zwakke punten en bedreigingen leiden tot verandering of terugtrekking

Kwadrant 1: Sterkten en kansen (groeimogelijkheden), hoe kunnen de sterke punten gebruikt worden om te profiteren van de externe mogelijkheden?

- Inzetten op het netwerk. De kleinere locaties zijn vaak in het bezit van derden. Hoe groter het netwerk des te meer kansen ontstaan om te kunnen bouwen. Doordat de gunning vaak gaat via een onderhandse aanbesteding is het van belang dat je wordt uitgenodigd door de aanbestedende partij. Verder kan het netwerk worden ingezet voor het werven van nieuw personeel
- Zorgen voor een flexibele organisatie, zodat in de bouwprocessen meebewogen kan worden. De kleinere locaties zijn vaak binnenstedelijke locaties die maatwerk en flexibiliteit nodig hebben.

Kwadrant 2: zwakten en kansen (verbeteren), Welke zwaktes binnen de organisaties moeten worden verbeterd om de kansen te benutten?

- Het verbeteringsveld dat de meeste aandacht behoeft is de ketensamenwerking. Dit is zowel de ketensamenwerking met de installateurs als de horizontale samenwerkingen met gemeenten, ontwikkelaars, architecten en nutsbedrijven.
- Het reduceren van de faalkosten. Als kleine bouwer blijf je hierdoor ook competitief.

Kwadrant 3: sterkten en bedreigingen (verdedigen) Hoe kunnen de sterke punten worden gebruikt om bedreigingen te vermijden of te verminderen?

- Ondanks de innovaties, regulering en toenemende concurrentie kunnen de kleine aannemers wel competitief blijven. Dit kan door het hebben van een flexibele organisatie. Als organisatie kan je hierdoor aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen, regels en toename van de concurrentie. Een nadeel is dat de flexibiliteit wel in de organisatie en werknemers aanwezig moet zijn.

- Door de korte lijnen in de organisatie kan er snel geschakeld worden, zit iemand aan tafel die beslissingsbevoegd is en worden problemen snel oplost. Hierdoor kan de kleine aannemer zich blijven onderscheiden.

Kwadrant 4: zwakten en bedreigingen (problemen) Hoe kunnen de zwakke punten verminderd worden om bedreigingen tegen te gaan?

- Het grootste probleem is de afhankelijkheid van de ketenpartners. De organisatie is te klein om alle kennis in huis te hebben. Hierdoor neemt de afhankelijkheid toe van gespecialiseerde partijen. Hoe meer regulering, hoe meer specialistische partijen deelnemen aan de ketensamenwerking en des te groter de afhankelijkheid. Door meerdere partners per specialisatie te hebben wordt de afhankelijkheid verkleint. Het nadeel is dat wanneer die partners weinig werk krijgen ze afhaken.
- Met de vaste ketenpartners kunnen samenwerkingsverbanden worden aangegaan. Het nadeel is dat dit niet veel extra garantie geeft. Het is een risico die je als organisatie moet managen.

Strategische opties: specialiseren of diversifiëren

Met de uitkomsten van de confrontatiematrix kan een strategie worden bepaald. Op basis van de totaalscores zijn er twee strategieën geformuleerd: specialiseren of diversifiëren.

Specialiseren

De eerste strategische optie is door te specialiseren en onderscheidend te zijn in de markt. Er ontstaat een kennisvoorsprong waardoor de faalkosten lager worden en lagere prijzen gehanteerd kunnen worden. Specialiseren werkt tegen de bedreigingen van concurrentie van grotere bedrijven en innovaties vanuit de markt. Echter werkt dit vooral in een goede markt wanneer er veel vraag is. Als de markt verslechtert, is het moeilijker aanpassen naar een ander segment, omdat je minder flexibel bent.

De corporatie en Ow1 leggen de nadruk op specialiseren en de scope focussen. Omdat je niet bij kan blijven met alle ontwikkeling en eisen, tenzij je (veel) personeel aanneemt. Binnen de organisatie moeten wel de mensen werkzaam hebben die de kwaliteiten daarvoor hebben. Verder moeten er keuzes gemaakt worden waardoor je in andere onderdelen minder goed bent. Volgens Pm moet je specialiseren in bijvoorbeeld villabouw en dat helemaal door ontwikkelen. Voor specifieke projecten wordt ook om specialisatie gevraagd. Door de specialisatie kunnen andere kansen niet worden benut. Als er vervolgens te weinig werk is moet de omzet gehaald worden en ga je als organisatie toch op zoek naar andere activiteiten. Als alternatief geeft Ob1 aan dat de (gespecialiseerde) aannemer kan aansluiten bij een grotere organisatie. Hierdoor is het intern mogelijk om te voldoen aan alle gestelde eisen en is er meer kennis aanwezig.

Diversifiëren

De tweede optie is diversifiëren. De organisatie kan dan beter meebewegen met de conjunctuur van de markt. Het kan zijn dat in goede tijden minder marges gemaakt worden. Maar in slechte tijden is er meer overlevingskans omdat er meerdere werkvelden zijn en de risico's verspreid zijn. Verder kunnen de kansen benut worden in het bouwproces door de beschikbare locaties te kunnen invullen en in te spelen op de vraag naar het type woningen. Tevens zorgt de diversificatie voor verwerking

tegen de bedreigingen van innovaties en reguleringen. Als laatste is de markt voor het aantrekken van nieuw personeel veel ruimer doordat verschillende disciplines gevraagd worden.

De nadelen van diversifiëren zijn dat als bedrijf het lastiger is te onderscheiden van de concurrenten, het personeel flexibel moet zijn, de verleiding bestaat dat het bedrijf alles wil oppakken, meer concurrentie van (grotere) bedrijven en dat de kans groter is dat de organisatie doorgroeit naar een middelgrote aannemer.

Het is voor de kleine aannemer raadzaam om van bovenstaande aanbevelingen kennis te nemen en te bepalen in hoeverre het relevant is om die te implementeren. Dit kan door als bouwbedrijf een analyse te maken van de projecten. Welke projecten worden gerealiseerd en aan welke wordt verdiend. Hiervoor moeten de geschikte mensen aanwezig zijn in de organisatie. Gezien bovenstaande uitkomsten is diversifiëren het meest voor de hand liggend met daarbij de flexibele organisatie. De markten veranderen regelmatig en zijn conjunctuurgevoelig en dus moet je als organisatie je kunnen blijven aanpassen.

6 Conclusies

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van het onderzoek hoe de kleine aannemer toegevoegde waarde kan blijven hebben in de Nederlandse woningbouwopgaven. Bij dit onderzoek zijn de volgende deelvragen onderzocht:

1. Wie is de kleine aannemer?
2. Welke ontwikkelingen in de woningmarkt zorgen voor de kansen en bedreigingen voor de kleine aannemers?
3. Wat is de optimale taakverdeling tussen de ontwikkelaar en de aannemer?
4. Welke aanpassingen zijn nodig om het bouwproces efficiënter te maken?
5. Waar kan de kleine aannemer het beste op sturen voor het behalen van goede rendementen?

In de volgende paragraaf zal eerst de hoofdvraag worden beantwoord waarna de onderbouwing volgt door het beantwoorden van de deelvragen.

6.1 Conclusies

De hoofdvraag luidt:

Hoe kan de kleine aannemer toegevoegde waarde blijven hebben in de Nederlandse woningbouwopgave gezien de huidige eisen en problemen?

Uit het onderzoek is gebleken dat de kleine bouwer van wezenlijk belang is voor de hele Nederlandse bouwsector. Onderstaand zijn de belangrijkste conclusies weergegeven hoe die zijn toegevoegde waarde kan blijven leveren:

De kleine aannemer kan zich blijven onderscheiden door te blijven focussen op de wensen van de toekomstige bewoners

De vraag naar woningen blijft groot en is voornamelijk naar appartementen voor senioren en betaalbare eengezinswoningen. De kleine bouwer is aantrekkelijk voor de opdrachtgever, omdat er korte lijnen zijn in de organisatie, persoonlijke betrokkenheid en oplossingsgerichtheid. De aannemer kan zich hiermee blijven onderscheiden van de standaardproducten die gebouwd worden.

De projecten moeten passen bij de omzet en het risico van de organisatie. Dit kan door bijvoorbeeld te specialiseren in woningbouw, aan- en verbouw tot 5 miljoen, aantallen wooneenheden of specifieke projectgrootte.

De kleine aannemer moet zo snel mogelijk in het bouwproces betrokken om zo zijn meerwaarde te kunnen leveren.

Door zo snel mogelijk in het bouwproces betrokken te worden kan de bouwer zijn inbreng en meerwaarde leveren voor het ontwerp. Dit kan de bouwer doen door in de voorbereiding van het project zo veel mogelijk informatie te verzamelen en beslissingen te nemen. Als dit tijdens de bouw moet gebeuren kost dat tijd en geld. Verder door in te zetten op de (financiële) voorspelbaarheid naar de betrokken partijen.

De kleine aannemer kan niet meedoen aan alle innovaties in de bouw en zal daarin voor zichzelf een keuze moeten maken.

De aannemer moet gaan voor technologieën en innovaties die zich al bewezen hebben en een meerwaarde kunnen zijn voor de organisatie.

De kleine bouwer moet diversifiëren of specialiseren om zich te kunnen aanpassen aan de continue veranderende markt

De eerste strategische optie is specialiseren. Hierdoor ontstaat een kennisvoorsprong, kunnen scherpere prijzen geboden worden en ben je als onderneming onderscheidend op een specifiek onderdeel. De tweede optie is diversifiëren. Als het bedrijf gaat diversifiëren kan het zijn dat in goede tijden minder marges gemaakt worden. Maar in slechte tijden is er meer overlevingskans, omdat er meerdere werkvelden zijn en de risico's verspreid zijn.

Het is van belang om die kleine bouwer te blijven door niet te focussen op omzetgroei maar op procesoptimalisatie

Dit kan door te werken met vaste keten partners en de focus te hebben op de ketensamenwerking zowel horizontaal als verticaal. Hierdoor kunnen de faalkosten omlaag en de winstmarges verbeteren.

De onderbouwing van de hoofdvraag is gedaan door het beantwoorden van onderstaande vijf deelvragen:

1. Wie is de kleine aannemer?

De definitie van de kleine aannemer is: De bouwpartner heeft tussen de 2 en 21 werknemers in dienst met een omzet tot 10 miljoen en beschikt over een flexibele organisatie waarbij je in de contractvorming en in de uitvoering met dezelfde persoon aan tafel zit als aanspreekpunt.

Dit is afhankelijk of de kleine aannemer het werk in regie uitvoert of binnenshuis heeft. Waarbij die kleine aannemer steeds vaker een ontwikkelende aannemer is.

2. Welke ontwikkelingen in de woningmarkt zorgen voor de kansen en bedreigingen voor de kleine aannemers?

De kansen voor de bouwpartner liggen in de voorbereiding, voorspelbaarheid en door zich te richten op de wensen van de toekomstige kopers. De voorbereiding is het belangrijkste, zodat er zo min mogelijk aanpassingen nodig zijn tijdens de bouw. De informatie moet volledig zijn en beslissingen moeten zo veel mogelijk vooraan in het proces worden genomen. De bouwpartner moet zorgen voor (financiële) voorspelbaarheid naar de betrokken partijen. Wie doet wat en wat kan je van elkaar verwachten in het team. De bouwer moet zich richten op de wensen van de toekomstige koper en zorgen voor maatwerk. Daarmee kan hij zich blijven onderscheiden, 'de klant is koning'. Verder liggen er kansen bij appartementen voor senioren, betaalbare eengezinswoningen en het luxe segment. Afhankelijk van de bedrijfsgrootte en de bijbehorende risico's die de organisatie kan nemen is het advies om niet meer dan 20 eenheden tegelijk te bouwen. Hiermee kan ook de bouwtijd gemaximaliseerd worden tot 1,5 jaar. Als laatste zijn er mogelijkheden door lokaal met de gemeente in gesprek te gaan over toekomstige plannen.

Tegenover de kansen staan de uitdagingen voor de bouwer. De schaarste van personeel en materialen is de grootste bedreiging. Daarnaast vormt de toename van de regulering een uitdaging voor de bouwer. Via de ontwikkelaar komen daardoor steeds meer verantwoordelijkheden en risico's bij de bouwer terecht. Ook de ontwikkelingen in de industrialisatie en standaardisatie van de woning zorgen ervoor dat de traditionele afdelingen van grotere bedrijven zich ook in de markt begeven. Doordat de bouwkosten blijven stijgen staat de betaalbaarheid van nieuwbouwwoningen onder

druk, waardoor er mede door de hoge rente vraaguitval gaat komen. Als laatste is de ICT en digitalisering een uitdaging en dan met name de implementatie van wet kwaliteitsborging. Digitaliseren moet niet onderschat worden en op orde zijn om toekomstbestendig te zijn.

3. Wat is de optimale taakverdeling tussen de ontwikkelaar en de aannemer?

De ontwikkelaars zien dat de rol van de aannemer is veranderd en de aannemers ervaren dat ook zo. Er is een voorwaartse integratie van het bouwbedrijf in het proces naar de rol van de ontwikkelaar. De bouwer moet zo snel mogelijk aan tafel zodat die toegevoegde waarde kan hebben in het ontwerp. Heel belangrijk is hierbij om het juiste team samen te stellen met de juiste specialismen erin en te zorgen voor voorspelbaarheid naar elkaar toe. Dat iedereen weet wat hij moet doen, en dat de kaders voor iedereen duidelijk zijn. Hierdoor zijn alle partijen meer in hun kracht en levert de som der delen meerwaarde op. De partijen hebben afzonderlijk lagere overheadkosten, waardoor dit voor de klant een lagere prijs oplevert of voor dezelfde prijs meer winst gerealiseerd kan worden. De bouwer krijgt hierdoor meer regie, verantwoordelijkheden en risico's. De bouwer moet goed nadenken welke risico's die kan nemen. Des te eerder de aannemer betrokken wordt in het proces des te professioneler moet de ontwikkelafdeling van de organisatie zijn. Uit de analyse blijkt dat niet elke aannemer ook een goede bouwteam partner is en deze competenties aanwezig zijn. Als dit aanwezig is dan is dat van toegevoegde waarde voor de ontwikkelaar. De ontwikkelaar wil de bouwer tijdens hoogconjunctuur zo snel mogelijk aan tafel voor de kennis en bouwgarantie. Echter in een neergaande markt zal de ontwikkelaar eerder geneigd zijn om het werk te tenderen voor een gunstigere prijs.

4. Welke aanpassingen zijn nodig om het bouwproces efficiënter te maken?

Hiervoor is gekeken naar de sterkten en zwakten van de bouwer in het bouwproces. De sterkten zijn het netwerk, de flexibele organisatie en korte lijnen. De kleine aannemer heeft bekendheid en het netwerk in de regio. Dit moet het proces versnellen. Door het hebben van een flexibele organisatie kan in de bouwprocessen meebewogen worden. Verder zijn de kleinere locaties vaak binnenstedelijke locaties die maatwerk en flexibiliteit nodig hebben. De flexibiliteit zit in de personen die voor de organisatie werken, zorgen dat je een bouwteam partner bent die kan meebewegen met de klant en de klant kan faciliteren. Hierdoor kan er ook sneller worden ingespeeld op de wisselende vraag vanuit de markt.

De zwakten zijn voornamelijk de afhankelijkheid van ketenpartners, reduceren van faalkosten en aantrekken personeel. De afhankelijkheid kan verminderd worden door voor elke specialismen 2 of 3 goede keten partners te hebben.

De faalkosten kunnen verminderd worden door een betere ketensamenwerking. Dit is zowel de ketensamenwerking met de installateurs als de horizontale samenwerkingen met gemeenten, ontwikkelaars, architecten en nutsbedrijven.

Voor het behoud en aantrekken van personeel is de kracht dat het werk divers is binnen het project en dat zij bij verschillende projecten betrokken zijn. Bij een grote aannemer heb je verantwoordelijk voor een onderdeel en is het repeterend werk. Bijvoorbeeld van gestapelde bouw naar gestapelde bouw. Bij de kleine bouwer ben je verantwoordelijk voor het hele project, is het werk daardoor divers en zijn de projecten divers.

5. Waar kan de kleine aannemer het beste op sturen voor het behalen van goede rendementen?

De winstmarges zijn te laag zijn voor de risico's die de aannemer neemt. Als aannemer ben je de spil in het web, bent heel veel aan het managen en verantwoordelijk voor het ontwerp risico. Ondanks dat er met andere partners wordt gewerkt. Als er problemen zijn wordt de aannemer verantwoordelijk gehouden en zorgen voor de oplossing. De winstmarges kunnen verbeterd worden door het verminderen van de faalkosten. Dat kan door de specialismen in de keten ertussen uit te halen, optimale afstemming te vinden in de specifieke voorraad, in de uren en het reduceren van materiaal afval. De winstmarge is te laag voor de bouwer voor alle risico's die hij loopt. De specifieke voorraad kan centraal tijdelijk worden opgeslagen. Dit zorgt voor minder afhankelijkheid in de keten en kan ook het materiaalverlies verminderen. Verder is de voorbereiding het belangrijkste zodat er minder aanpassingen in het bouwproces moeten worden gedaan. De bouwer moet daarom ook meer inzetten op risicomanagement en (financiële) voorspelbaarheid. Ondanks de innovaties, regulering en toenemende concurrentie kunnen de kleine aannemers hierdoor competitief blijven.

6.2 Reflectie en aanbevelingen

Dit onderzoek gaat over hoe de kleine aannemer toegevoegde waarde kan blijven hebben in de bouwopgaven. Dit naar aanleiding van de opgaven en bedreigingen die er zijn voor de kleine aannemer. Uit de interviews blijkt dat het onderwerp zeer relevant wordt gevonden. Er wordt echter niet over gepubliceerd. De rapporten die er wel zijn, zijn eenzijdig en vanuit de markt gestuurd. Het gaat dan vooral over de demografische ontwikkelingen, de woningmarkt en industrialisatie. De resultanten zijn dan groei, omzet en winst. Het gaat in de rapporten dan ook vaak over de grotere bedrijven, de koplopers. Daarom is het van belang dat er meer onderzoek naar de kleine aannemer wordt gedaan en dat er ook vaker gerapporteerd wordt over de kleine aannemer. De kleine aannemer wordt namelijk als zeer belangrijk gezien in de bouwsector. Het verkrijgen van de theorie was dan ook zeer lastig. Dit is gedaan op wat de onderzoeker in eerste instantie zag als kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten. Dit is subjectief en moet verder onderzocht worden. De mogelijk te volgen strategieën voor de kleine aannemer zijn niet alle strategieën. Dit kan in een vervolgonderzoek ook worden meegenomen, waarbij wordt gekeken of de gekozen strategie past met de doelstellingen van de organisatie.

Voor dit onderzoek zijn 17 personen geïnterviewd die in verschillende rollen in het bouwproces betrokken zijn. Dit is voor een kwalitatief onderzoek zeer respectabel. Echter is de kleine aannemer zelf niet geïnterviewd. Hierdoor zijn de kansen en bedreigingen door anderen (externen) geformuleerd. De kleine aannemer was wel aanwezig bij de paneldiscussie en heeft daarmee toch een bijdrage geleverd aan de onderzoeksresultaten. De nuts partijen werden als bottleneck in het proces genoemd en het zou daarom ook meerwaarde hebben om hen mee te nemen in een vervolgonderzoek. Het houden van kwalitatieve interviews is zeer informatief, waarbij er veel tijd was om dieper in te gaan op de thema's. Het uitwerken en analyseren van deze interviews is echter zeer tijdrovend. Daarnaast zijn de interviews geanalyseerd door deze eerst te coderen aan de hand van het theoretisch kader. Dit coderen is ook subjectief.

Een kwantitatief onderzoek onder de kleine aannemers kan een goede aanvulling zijn om de onderzoeksresultaten te toetsen onder de kleine aannemers. Dit kan door het houden van een

enquête onder de kleine aannemers. Het is een snellere manier om veel data te verkrijgen. Hierdoor kunnen de verkregen onderzoeksresultaten gevalideerd worden. De verwachting is ook dat er landelijk verschillen zijn. Verder kan een verdieping worden gemaakt in de procesoptimalisatie en het aantrekken en behouden van personeel. Welke processen kunnen verbeterd worden en wat zijn de succesfactoren voor het aantrekken en behouden van personeel voor de kleine aannemer. Dit kan ook in het onderzoek worden onderzocht. Het EIB en de Cobouw maken in de rapportages over de bouwsector geen onderscheid in de grootte van de bedrijven. Zij maken wel onderscheid in de verschillende type bedrijven (zoals architectenbureaus, ontwikkelaars, etc) en sectoren (zoals b&u en gww), maar zouden ook meer op bedrijfsgrootte kunnen rapporteren. De Cobouw publiceert elk jaar de top 50 grootste bouwers. In die top 50 zijn grote verschillen in omzet, groei en winstmarges. Het is bijvoorbeeld interessant om te weten hoe en of de prestaties tussen de kleinere bedrijven en de grotere bouwbedrijven verschillen. Er moet meer aandacht komen voor de kleine aannemer en de bedrijfsvoeringen binnen organisaties. Door dit inzichtelijk te maken, kunnen deze bedrijven dan ook van elkaar leren. Ook zou het interessant zijn om de perceptie van directeuren van kleine bouwbedrijven en de factoren die van invloed zijn op hun succes te onderzoeken met de resultaten binnen hun bedrijf. In dit onderzoek zijn vooral de actoren in het proces naar voren gekomen.

Literatuurlijst

- abf Research. (2021). *Vooruitzichten bevolking, huishoudens en woningmarkt*.
<https://abfresearch.nl/publicaties/voorzichten-bevolking-huishoudens-en-woningmarkt-2021-2035/>
- Arai, K., & Morimoto, E. (2016). Construction industry and (dis)economies of scope. *Association of Researchers in Construction Management*, 1, 279–287. <https://www.arcom.ac.uk/docs/proceedings/e00e3abdc22dc3bdfb88c28ce6a59916.pdf>
- Bluemink, B., Van Klaveren, S., & De Rooter, G. (2021). Doorstroming stimuleren van senioren op de woningmarkt. In *Platform 31*. Platform 31. Geraadpleegd op 1 februari 2023, van <https://www.platform31.nl/publicaties/doorstroming-van-senioren-stimuleren-op-de-woningmarkt>
- Bouwend Nederland. (2021). *Nu bouwen aan morgen*. <https://www.bouwendnederland.nl/nu-bouwen-aan-morgen/waarde-van-bouwen#:~:text=Waarde%20toevoegen%20door%20innovatie%2C%20specialisatie,miljard%20en%20ruim%20321.000%20werknemers>
- Bouwgarant. (z.d.). *Aannemer of architect: wie doet wat tijdens een (ver)bouwproject?* Geraadpleegd op 7 februari 2023, van <https://www.bouwgarant.nl/blog/aannemer-of-architect-wie-doet-wat-tijdens-een-ver-bouwproject>
- Brockhoff, G., & Fiscalini, C. (2009). *Schaalvoordelen op zich kunnen een groeistrategie niet onderbouwen* (Nr. 126). *Holland Management Review*. <https://adoc.pub/schaalvoordelen-op-zich-kunnen-een-groeistrategie-niet-onder.html>
- Buijs, M. (2021, 28 oktober). *Omzet zegt niet alles in de bouw - Cobouw Academy*. Cobouw. Geraadpleegd op 11 juli 2022, van <https://cobouwacademy.nl/nieuws/omzet-zegt-niet-alles-in-de-bouw>
- CBS Statline. (2021, 5 november). *Vorraad woningen; eigendom, type verhuurder, bewoning, regio*. CBS. Geraadpleegd op 19 juli 2022, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82900NED/table?dl=10740>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022a, mei 18). *Bedrijven*. Geraadpleegd op 8 juni 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bedrijven#F>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022b, mei 19). *Omzet in de bouw ruim 8 procent hoger*. Geraadpleegd op 27 juni 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/20/omzet-in-de-bouw-ruim-8-procent-hoger>
- Cobouw. (2022, 29 maart). *EIB: zoektocht naar 50.000 extra bouwvakkers fnuikt ambitieuze woningbouwdoelen*. Geraadpleegd op 4 april 2022, van <https://www.cobouw.nl/304010/eib-zoektocht-naar-50-000-extra-bouwvakkers-fnuikt-ambitieuze-woningbouwdoelen>
- Cobouw & USP Marketing Consultancy. (2022a). *Onderzoeksrapport voor de bouw, vastgoed en installatiesector*. Vakmedianet. <https://www.cobouw.nl/304129/bouwmonitor-maart-2022>
- Cobouw & USP Marketing Consultancy. (2022b). *Thema's faalkosten en effect inflatie en renteverhogingen*. Vakmedianet. <https://www.cobouw.nl/306434/bouwmonitor-juni-2022>
- Du Saar, N. (2022a, maart 4). *moderne-contracten-bij-aanbestedingen-uit-de-mode-twee-fasen-in-de-lift*. Vakmedianet. <https://www.cobouw.nl/303300/moderne-contracten-bij-aanbestedingen-uit-de-mode-twee-fasen-in-de-lift>

Du Saar, N. (2022b, september 28). *bouw-van-duizenden-woningen-op-pauzeknop-door-stijgende-bouwkosten*. Geraadpleegd op 29 september 2022, van <https://www.cobouw.nl/307971/bouw-van-duizenden-woningen-op-pauzeknop-door-stijgende-bouwkosten>

Economisch Instituut voor de Bouw. (2020). *De bouw in 2030*. <https://www.eib.nl/publicaties/de-bouw-in-2030/>

Economisch instituut voor de bouw. (2021). *Proeftuinen aardgasvrije wijken*. <https://www.eib.nl/publicaties/proeftuinen-aardgasvrije-wijken/>

Economisch Instituut voor de bouw. (2021). *Trends op de bouwmarkt*. <https://www.eib.nl/publicaties/trends-op-de-bouwmarkt-2021-2025/>

Economisch Instituut voor de Bouw. (2022). *Materiaalstromen in de bouw en infra*. <https://www.eib.nl/publicaties/materiaalstromen-in-de-bouw-en-infra/>

ERM. (z.d.). *Bouworganisatie en Aanbesteding - Monumentenregie*. Monumentenregie. Geraadpleegd op 30 juni 2022, van <https://www.monumentenregie.nl/initiatief/aanbesteding>

Feiten en cijfers. (2022). Bouwend Nederland. Geraadpleegd op 8 juni 2022, van <https://www.bouwendnederland.nl/service/feiten-en-cijfers#:~:text=De%20totale%20bouwsector%20is%20goed,naar%20de%20website%20van%20BouwActueel>.

Hanff, P. (2022, 20 mei). *‘Trage productie woningen roept vragen op over concurrentie’*. Vastgoedmarkt. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van <https://www.vastgoedmarkt.nl/175235/trage-productie-woningen-roept-vragen-op-over-concurrentie>

Hendriks, R. (2022, 5 juli). *Bouwwerkgevers over cao-akkoord: ‘Wil je personeel behouden, dan moet je daarvoor betalen’*. Cobouw. Geraadpleegd op 11 juli 2022, van <https://www.cobouw.nl/306371/bouwwerkgevers-over-cao-akkoord-wil-je-personeel-behouden-dan-moet-je-daarvoor-betalen-a996-43bb-a602-815d2a52aabc>

Hutchings, M., & Christofferson, J. (2001). Factors leading to construction company success: perceptions of small-volume residential contractors. *ASC Proceedings of the 37th Annual Conference*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.487.6943&rep=rep1&type=pdf>

Koolwijk, J., Noordhuis, M., van Thiel de Vries, M., & Fleuren, L. (2012, oktober). Faalkostenreductie door ketensamenwerking in de bouw. *TU Delft*. Geraadpleegd op 6 februari 2023, van <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:55a6a4aa-e329-4755-ba27-5a22010fafbd>

Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2022). *Wonen langs de meetlat: Resultaten van het woononderzoek Nederland 2021*. Geraadpleegd op 2 oktober 2022, van https://www.volkshuisvestingnederland.nl/binaries/volkshuisvestingnederland/documenten/publicaties/2022/06/08/kernpublicatie-van-het-woon2021-onderzoek/Kernpublicatie+van+het+WoON2021-onderzoek_v1.pdf

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2022a, juni 10). *Bouw 900.000 woningen en 100.000 woningen per jaar in zicht*. Nieuwsbericht | Home | Volkshuisvesting Nederland. Geraadpleegd op 6 juli 2022, van <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/actueel/nieuws/2022/06/07/bouw-900.000-woningen-en-100.000-woningen-per-jaar-in-zicht>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2022b, juni 20). *Versnellen woningbouw*. Home | Volkshuisvesting Nederland. Geraadpleegd op 20 juli 2022, van <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/versnellen-woningbouw>

Peek, G., & Gehner, E. (2018). *Handboek Projectontwikkeling* (1ste editie). Macmillan Publishers.

Prins, E., & van Roeden, S. (2021). *Houtbouw Amsterdam verkenning naar bouwen met hout in de gebiedsontwikkeling*. TU Delft. <https://research.tudelft.nl/en/publications/houtbouw-amsterdam-verkenning-naar-bouwen-met-hout-in-de-gebiedso>

Stijgende bouwkosten doen vooral woningbouwers pijn. (2022, 30 maart). Cobouw. Geraadpleegd op 4 april 2022, van <https://www.cobouw.nl/304047/stijgende-bouwkosten-doen-vooral-woningbouwers-pijn>

Tokmetzis, D. (2022, 20 juni). *Grote projectontwikkelaars slaan hun slag in de woningcrisis*. Follow the Money - Platform voor onderzoeksjournalistiek. Geraadpleegd op 8 juli 2022, van https://www.ftm.nl/artikelen/in-woningcrisis-staan-grootste-projectontwikkelaars-beste-voor?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=Projectontwikkelaars

Transitiebureau CBE. (2019). *De circulaire bouweconomie*. <https://circulairebouweconomie.nl/>

van Dieren, T., Makkinga, E., Voordijk, J. T., & Rijmen, I. M. M. J. (2006). <https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/1986856/Metis202988.pdf>. *Real Estate Magazine*, 2006(44), 41–45. <https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/1986856/Metis202988.pdf>

van Sante, M. (2020). *Lagere bouwkosten afwegen tegen hogere risico's*. ING economisch bureau. https://www.ing.nl/media/EBZ_ING-Industrialisatie-in-de-bouw_mei-2020_tcm162-194858.pdf

van Sante, M. (2022, 11 juli). *Bouwproductie heeft groeipad weer ingeslagen. Beperkte en tijdelijke prijsstijgingen van beton, cement en bakstenen verwacht*. ING Website. Geraadpleegd op 12 juli 2022, van <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/outlook/bouw.html>

Visser, N. (2022). *Bedrijfseconomische kencijfers*. Economisch Instituut voor de Bouw. Geraadpleegd op 6 februari 2023, van <https://www.eib.nl/publicaties/bedrijfseconomische-kencijfers-bu-en-gww-bedrijven-2020/>

Visser, N., & Nicolas, R. (2021). *Algemene kosten in het bouwbedrijf*. Economisch Instituut voor de Bouw. https://www.eib.nl/pdf/AK17-19_web.pdf

Wamelink, J. W. F., Geraedts, R. P., Hobma, F. A. M., Lousberg, L. H. M. J., Jong, P., & De Jong, P. (2009). *Inleiding Bouwmanagement*. VSSD.

WoningbouwersNL. (2022). *Zo willen Nederlanders wonen: beeldvorming en realiteit: Woon21 uitkomsten van de vraag-aanbod analyse voor woningbouwers*. Geraadpleegd op 4 oktober 2022, van <https://drive.google.com/file/d/1JO405bDzJuNBd-8ZMFj16TJR8qB5YIBF/view>

Zwaga, J. (2021, 17 november). *Aantal grote bouwers met een gezonde marge neemt flink toe*. Cobouw.nl. Geraadpleegd op 20 maart 2022, van <https://www.cobouw.nl/marktontwikkeling/nieuws/2021/11/aantal-grote-bouwers-met-een-gezonde-marge-neemt-flink-toe-101300681>

Bijlage 1 Achtergrondinformatie interview

Interview scriptie MSRE Rico van Hoekelen

Interviewer: Rico van Hoekelen

Duur interview: 30-45 minuten

Geïnterviewde:

Aanleiding

Dit onderzoek gaat over de toegevoegde waarde van de kleine aannemer in de woningbouwopgaven. De doelstelling is om tot een advies te komen voor de kleine aannemer om toekomstbestendig te blijven. Wat is zijn rol in de bouwsector en waarin kan die van toegevoegde waarde blijven. Het doel van dit interview is om bij te dragen aan mijn afstudeeronderzoek.

De omzet en productie van bouwbedrijven kunnen nog zo stijgen, maar als de marges niet verbeteren, blijft er dan nog wat over voor de (kleinere) bouwbedrijven? Door de stijgende (personeel en-materiaal) kosten komen de rendementen steeds verder onder de druk te staan voor de aannemer.

Daarnaast staat Nederland en de bouwsector voor verschillende opgaven zoals verduurzaming, circulariteit en de arbeidsmarkt. Het woningtekort zal verder oplopen waardoor de huizenprijzen blijven stijgen. Hierdoor neemt de druk toe om nog goedkoper, duurzamer en sneller te bouwen. Het zijn vraagstukken waar de bouwsector een antwoord op moet vinden. Die moeten blijven innoveren om mee te kunnen maar tegelijkertijd staan de toch al niet ruime winstmarges continue onder druk. Wat is de toekomstige rol van de kleine aannemer in dit spanningsveld?

Met dit interview wil ik meer inzicht krijgen in uw visie op de woningbouw en kleine aannemer in de bouwsector, de kansen en belemmeringen die u tegenkomt in het bouwproces en aanpassingen die het proces zouden helpen. Het interview zal worden opgenomen. Er zijn hierbij geen goede of foute antwoorden, het is uw visie die belangrijk is.

Na het afronden en inleveren van mijn onderzoek zal deze worden gepubliceerd op het online onderzoek platform van de ASRE. Het doel hiervan is dat data beschikbaar blijft voor verdere kennisontwikkeling, innovatie en onderzoek. Gevoelige data dat onderdeel is van dit onderzoek zal niet worden gepubliceerd, maar blijft binnen het onderzoeksteam. Dit betekent dat bij het delen van het onderzoek gevoelige gegevens worden verborgen of weggelaten en dat in geen enkel geval gegevens kunnen worden herleid tot een specifiek persoon. Neem contact op via rico@hbbouw.nl als u hierover vragen of opmerkingen heeft.

Bedankt voor uw medewerking en bijdrage aan dit onderzoek.

Onderwerpen ter bespreking

1. Wie is die kleine aannemer?
2. Het bouwproces: wie zijn erbij betrokken en wat is de rol van de aannemer?
3. Wat zijn de huidige eisen en problemen voor de kleine aannemer?
4. Welke ontwikkelingen in de woningmarkt zorgen voor de kansen en bedreigingen voor de kleine aannemers?

Bijlage 2 Vragenlijst geïnterviewden

Vragen per onderwerp (ontwikkelaars, aannemers, architecten)

Inleiding

- Wat is de achtergrond van jullie bedrijf?
- Wat is uw huidige functie?

Externe analyse

1) Wie is die kleine aannemer?

- Wat is volgens u de definitie van een kleine aannemer?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in de bouwsector?
- Wat zijn de bedreigingen voor de kleine aannemer in de bouwsector?

2) Het bouwproces:

- Hoe zal u het bouwproces omschrijven?
- Wat is de rol van de aannemer in het bouwproces?
- Is zijn rol veranderd de afgelopen jaren?
- Gaat zijn rol veranderen de komende jaren?
- Welke factoren maken het bouwproces moeizaam?
- Wat is volgens u de optimale taakverdeling tussen de ontwikkelaar en de aannemer?
- Hoe maakt de kleine aannemer een grotere kans in het aanbestedingsproces?
- Welke aanpassingen zijn nodig in het bouwproces om het efficiënter te laten verlopen?
- Waar gaat uw voorkeur naar uit om te bouwen, Traditioneel, bouwteam of geïntegreerd bouwen? Of andere vorm? En waarom?

3) Woningbouw

- Wat zijn de huidige problemen in de woningbouw?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in de woningbouwopgave?
- Waar liggen de kansen in de woningbouw voor die kleine aannemer?

Interne analyse

4) Interne analyse

- Hoe kan de bouw aantrekkelijker worden gemaakt om in te werken?
- Welke kosten zijn van invloed op de rendementen van de kleine aannemers?
- Waar kan de kleine aannemer het beste op sturen voor het behalen van goede rendementen?
- De bouwkosten blijven stijgen, worden hierdoor project uitgesteld/stop gezet? Zo ja, hoe verhoudt dit tot het protocol 'Samen veilig doorwerken' dat is opgesteld door de overheid?

Bijlage 3 Coderingen geïnterviewden

Kansen kleine aannemer	Aannemer	Ontwikkeldende bouwer	Architect	Corporatie	Gemeente	Makelaar	Modulaire bouwer	Ontwikkelaar	Ontwikkeldende belegger	Project management	Totaal
Rolverdeling in het bouwproces	14	14	8	3	2		4	7	8	1	61
Bouwproces is complex	4	5	2			2		6	6		25
Vraag naar woningen	2		2	1	3	6		9	1	1	25
Inzetten op (opleiden) personeel	3	2						2	5		12
Duurzaamheid		5		2	1			1	1		10
Kleinere locaties niet interessant voor grotere ontwikkelaars*					3		2				5
Totaal	23	26	12	6	9	8	6	25	21	2	138

* Nieuw t.o.v. het theoretisch kader

Bedreigingen kleine aannemer	Aannemer	Ontwikkeldende bouwer	Architect	Corporatie	Gemeente	Makelaar	Modulaire bouwer	Ontwikkelaar	Ontwikkeldende belegger	Project management	Totaal
Ontwikkelingen en innovatie	3	3	5	2			3	7	4	3	30
Woningbouwweisen	2	3		3	3	2	1	10	1	3	28
Betaalbaarheid woningen*	2	2	1			1	2	4	4	4	20
Competenties personeel	3		2					5	4		14
Schaarste personeel	3	1					2	5	2		13
Geen gronden in bezit					2			1	2	5	10
Schaarste materialen*		2				1		2			5
Concurrentie grotere bedrijven in slechte markt*	1						1	1	1		4
Binnenstedelijk bouwen						1			1		2
Totaal	14	11	8	5	5	5	9	35	19	15	126

* Nieuw t.o.v. het theoretisch kader

Sterkten kleine aannemer	Aannemer	Ontwikkeldende bouwer	Architect	Corporatie	Gemeente	Makelaar	Modulaire bouwer	Ontwikkelaar	Ontwikkeldende belegger	Project management	Totaal
Verbetering winstmarge		1	2					3	5	2	13
Netwerk	2		1	1	4	2	1	1		1	13
Organisatie is flexibel		2	6	1		2		1	1		13
Korte lijnen in de organisatie	1			1	2			1	2	1	8
Kostenefficient			2		1			1	1	2	7
Werkgebied					1	1	2			1	5
Imago belangrijk								1			1
Totaal	3	3	11	3	8	5	3	8	10	6	60

* Nieuw t.o.v. het theoretisch kader

Zwakten kleine aannemers	Aannemer	Ontwikkeldende bouwer	Architect	Corporatie	Gemeente	Makelaar	Modulaire bouwer	Ontwikkelaar	Ontwikkeldende belegger	Project management	Totaal
Afhankelijk van keten partners	2	1			2			8	3	2	18
Aanbestedingen*	6	1	1		6	1					15
Keten samenwerking*	1	3	1	5			1		2		13
Faalkosten		1	2					1	2	3	9
Doorberekening prijsstijgingen	1	1		1				1	2	1	7
Meer digitaliseren*	1							3			4
Winstmarges zijn laag								1	2	1	4
Totaal	11	7	4	6	8	1	1	14	11	7	70

* Nieuw t.o.v. het theoretisch kader

Bijlage 4 Uitwerking panelsessie

Datum: 24 januari 2023

Locatie: Fortuyn Haarlem

Start 16:30 tot 19:00

Aanwezig: Peter van Gelder (P), Dirk Harmens (D), Harry Bakker (H), Wouter van der Stap (W), Frank Agterof (F), Joost Beemer (J), Rico van Hoekelen (R), Jolanda van Hoekelen (JvH)

Donderdag 26 januari om 11:00 uur stellingen besproken met Jan Heeremans (JH)

Locatie: Como Noordwijkerhout

Definitie kleine aannemer:

Door meerder personen aangegeven dat het bedrag van 20 miljoen te hoog is. Dit is eerder richting de 10 miljoen, 15 miljoen maximaal. Daarbij aangegeven dat aannemer een ouderwets woord is. R vroeg wat dan het moderne woord is, suggesties: bouwer, bouwpartner, bouwmanagement. Hierbij ook de toevoeging wat is nu klein? Dat kan net zo goed een bedrijf zijn die een paar aanbouwen doet per jaar.

Algemeen: P: bij de 6 pijlers aan het begin van de presentatie zal ik ook toevoegen ICT/digitalisering. Daar komt ook veel op af richting de bouwer, vooral met de wet kwaliteitsborging (wkb)

P: vragen jullie ook aan de klanten financiële zekerheden? H: ja als ze aan ons om een bankgarantie vragen, dan vraag ik dan ook aan de klant, vaak willen ze er dan vanaf zien. P: ik vraag ook altijd aan de klant hoe ze het gaan financieren, je wilt ook zekerheid dat je betaald krijgt.

Conclusies presentatie aanvullingen:

Winstmarge: deze is wel degelijk te laag voor de aannemer voor alle risico's die hij loopt. Als aannemer ben je een spil in het web, bent heel veel aan het managen en o.a. verantwoordelijk voor het ontwerp risico. Ondanks dat er met andere partners wordt gewerkt. Als er problemen zijn wordt de aannemer aangekeken, verantwoordelijk gehouden en moet hij zorgen voor de oplossing. F: daarom ook niet eens met de opmerkingen van R over dat je het kan vergelijken met supermarkten. Daar kunnen producten veel langer blijven liggen. En ook niet eens met de ontwikkelaar waarvan R aangaf dat je veel risico alweer verlegt naar andere partijen. JH: Het verbeteren van de winstmarges kan door het verminderen van de faalkosten. Dat kan door de specialismen in de keten ertussen uit te halen, optimale afstemming te vinden in de specifieke voorraad, in de uren en reduceren van materiaal afval. De specifieke voorraad kan centraal tijdelijke worden opgeslagen. Hierdoor ben je ook minder afhankelijk in de keten en kan je het materiaal verlies verminderen.

Behoud van flexibiliteit: J: vraag is hoe je daar invulling aan gaat geven? R: niet te veel lagen in de organisatie, korte lijnen. J: ja maar hoe dan verder? R: blijft lastig, maar ook minder harde scheiding van functieprofielen zoals werkvoorbereider en projectleider, maar zorgen dat die personen beide kunnen. Daarnaast ook inhuur voor binnen en buiten ook al zitten daar weer risico's aan. Hiervoor moeten de processen intern duidelijk zijn. D: zorgen voor een flexibele schil in de organisatie. JH: de flexibiliteit zit in de personen die voor je werken, zorgen dat je een bouwteam partner bent die kan meebewegen met de klant en de klant kan faciliteren.

Personeel: (D) hoe ga je ervoor zorgen dat personeel voor jouw bedrijf kiest? F en D geven aan dat de kracht is dat het werk divers is binnen het project en met verschillende projecten. Bij een grote aannemer bij je verantwoordelijk voor een onderdeel en is het repeterend werk. Bijvoorbeeld van gestapelde bouw naar gestapelde bouw. Bij de kleine bouwer ben je verantwoordelijk voor het hele project, is het werk daardoor divers en zijn de projecten ook divers. Het blijft echter lastig om ze te vinden.

Stelling 1: De kleine bouwer moet diversifiëren om zich te kunnen aanpassen aan de continue veranderende markt

Hierover blijven de aanwezige van mening verschillen wat de te volgen strategie moet zijn. Voor beide zijn voor en tegens. D: het is vooral doen waar je goed in bent. JH: Diversiteit kan ook gekaderd zijn en samengaan met specialisatie. Door bijvoorbeeld te specialiseren in woningbouw of aan en verbouw tot 5 miljoen, of aantallen of projectgrootte.

Stelling 2: Voor de kleine aannemer zijn gescheiden rollen in het bouwproces het beste waarbij de ontwikkelaar het plan uitwerkt tot en met definitief ontwerp.

Hierover zijn de aanwezige het oneens. De bouwer moet zo snel mogelijk aan tafel, zijn uniek selling point is door vroeg inbreng te leveren voor het ontwerp. Heel belangrijk is hierbij om het juiste team samen te stellen met de juiste specialismen erin. P: zorgen voor voorspelbaarheid naar elkaar toe. Dat iedereen weet wij die moet doen, de kaders duidelijk zijn. W: wat wij nu ook weleens doen is een VO maken en dan 3 partijen uitnodigen. Dan niet prijs gestuurd maar de vraag hoe ga jij dit plan aanpakken, wat zie jij als de oplossingen. Algemene opmerking is ook wel schoenmaker blijf bij je leest.

Stelling 3: De kleine aannemer kan niet meedoen aan alle innovaties in de bouw en zal daarin voor zichzelf een keuze moeten maken

Met deze stelling is iedereen het eens. R: hoe kijken jullie dan aan tegen houtbouw? Ook positief, al zitten daar veel haken en ogen aan. Zeker met gestapelde bouw i.v.m. brandveiligheid, geluid en installaties. Daarnaast wordt en dan ook veel gewerkt met staal waardoor houtbouw niet helemaal de juiste benaming is. JH: ik ben het met de stelling eens, ik zal gaan voor proof of technology, dus gaan voor innovaties die al bewezen zijn en een meerwaarde hebben.

Stelling 4: De kleine aannemer kan zich blijven onderscheiden door te blijven focussen op de wensen van de toekomstige bewoners

Hier waren de aanwezigen het mee eens. F: kans ook in de afbouw van de woningen R: dit heb ik ook besproken in de organisatie, de klant kan het niet meefinancieren, alleen zijn ze vaak niet bereid om de 15-20 procent regel fee te betalen. Dus gaan ze het zelf regelen. Maar het is wel een markt waar niemand inzit. JH: volgens mij is daar geen markt in.

Stelling 5: De kleine aannemer moet een flexibele organisatie hebben met risicomangement om mee te kunnen bewegen met de continue veranderende markt, en zo bestaansrecht te behouden

Gezien de tijd zijn we aan deze stelling niet toegekomen, wel gedeeltelijk behandeld in de aanvullingen van de conclusies.