

# Dakensector in verdrukking in de bouwkolom

Het dak is als bouwdeel een essentieel onderdeel van een gebouw. Daksystemen ontwerpen, construeren en aanleggen is een specialisme dat niet aan de eerste de beste kan worden overgelaten. De dakensector zit al jaren in de rol van onderaannemer en leverancier. In die rol is een goede kwaliteit waar te maken. Toch zijn er tendensen die het specialisme en een goede uitvoering daarvan naar de achtergrond dreigen te schuiven. Hoe pakt de sector een zichtbare rol in het peloton van stakeholders in de bouwkolom?

Hendrik Jan Kaal

In de rubriek Trendwatcher behandelt Roofs actuele en toekomstige ontwikkelingen in de dakenbranche. Er is veel dynamiek en de dakenbranche ziet zich voor veel uitdagingen geplaatst. De rubriek wordt verzorgd door Hendrik Jan Kaal.



Een voorbeeld van ketensamenwerking. Op 31 maart overhandigde Dick Keus, Senior bedrijfsadviseur van TNO Bouw (rechts), het eerste exemplaar van het werkboek 'Resultaatgericht samenwerken bij renoveren en onderhouden van hellende daken aan Jan Willem van der Groep, Programmamanager Energiesprong Platform 31 Duurzaam Gebouwd. Het praktische werkboek vormt een leidraad voor dakdekkers en hun ketenpartners om onderhoud en renovatie van hellende daken op een gestructureerde en resultaatgerichte manier uit te voeren.

## Het economisch en maatschappelijk belang van daken groeit...

Dakbedekkingssystemen vormen het sluitstuk van een gebouw. Zonder dat sluitstuk is geen enkel gebouw functioneel. Maar dat kan ook nog voor andere bouwdeelen gesteld worden. Toch groeit het belang van daken snel. Innovatieve daken spelen een toenemende rol in de leefbaarheid van stedelijke omgevingen, bijvoorbeeld door meervoudig ruimtegebruik mogelijk te maken en zo functies in de stad te brengen waar anders geen ruimte voor zou zijn. Mooie voorbeelden zijn recreatie, sport en parkeergelegenheden. Ook bij de aanpassing aan klimaatverandering spelen daken een grote rol, bijvoorbeeld door waterbuffering, vermindering van hittestress en het afvangen van fijnstof. Merk op dat deze belangen niet alleen die van de eigenaren van de gebouwen zijn, maar van een bredere groep bewoners en stakeholders. Zie ook de eerdere artikelen in de rubriek Trendwatcher.

Daarnaast is er een toenemend economisch belang door energiewinning op daken, hetgeen met name gebouweigenaren mogelijkheden biedt om meer rendement te maken. Ook zijn er ideeën om daken deel uit te laten maken van de transportinfrastructuur binnen stedelijke omgevingen, bijvoorbeeld met landingsplaatsen voor aflevering van goederen door drones.

## ...maar de positie van de daksector verzwakt

In de dagelijkse praktijk zien we dat de dakensector stevig in het peloton zit opgesloten en geen kans krijgt te demareren en zichzelf in de kijker te rijden. Bij grote nieuwbouwprojecten is een dakadviseur soms nog in een vroeg stadium betrokken. Dakdekkerbedrijven zijn vrijwel altijd onderaannemer van de hoofdaannemer voor de bouw en de fabrikant, hoe



Voorbeeld van ketensamenwerking. Bij LEAN gaan de ketenpartners vooraf in gesprek om de planning op elkaar af te stemmen.

revolutionair zijn materialen ook kunnen zijn, is daar weer toeleverancier van. Daarbij zal het niet de eerste keer zijn, dat de aanbesteding van het dak pas halverwege de bouw plaatsvindt, evenals het definitief maken van ontwerp en bestek. Dat betekent dat de opdrachtgever vaak al buiten beeld is en niet zelf zaken doet met de dakbedrijven en ook geen zicht heeft op wat er gebeurt.

De wetgeving draagt ook bij aan dit beeld. Het voorstel voor de Wet Kwaliteitsborging voor het Bouwen, waar elders in Roofs al aandacht aan besteed is, ziet vooral op kwaliteitsborging op het niveau van het gehele gebouw en besteedt niet expliciet aandacht aan specifieke bouwdeelen, zoals het dak. In pilots die gedaan worden om ervaring op te doen met het nieuwe stelsel van private kwaliteitsborgers, wordt de rol van kwaliteitsborger vaak uitgevoerd door partijen met een algemeen profiel en niet door specialisten op dakengebied (of andere bouwdeelen).

Tot slot zien we regelmatig nieuwe contractvormen opkomen zoals Design, Build, Maintain, Operate (DBMO). Veelal wordt dit door opdrachtgevers en gebouweigenaren geïnitieerd, die liefst volledig ontzorgd willen worden. Dit is vaak vanuit het terechte besef dat een ziekenhuis, school of bank geen expert is op gebied van vastgoed en dit ook niet hun kernactiviteit is. Zo worden ook activiteiten als ICT en beveiliging vaak uitbesteed. In deze contractvormen wordt het echter voor bouwdeelspecialisten nog moeilijker om op het netvlies van de opdrachtgever te komen. Zo is bijvoorbeeld bij een universiteit die onderhoud in percelen aanbesteedt, voor terrein & infra, installatietechniek, gebouwautomatisering, ook een partij gecontracteerd voor het bouwkundig onderhoud. Kennelijk zag men geen aanleiding om het dak als afzonderlijk specialisme te benoemen en aan te besteden.

### Duwen en trekken in het peloton leidt tot valpartijen

In de bouwkolom is het zodoende soms lastig opereren. De rolverdeling tussen partijen leidt vaak tot prijsdruk. Piet Oskam (Centrum voor innovatie in de Bouwkolom) zegt het op [www.bouwkolom.org](http://www.bouwkolom.org) als volgt: "Niet minder spannend is het in de bouwkolom. Daarbinnen spelen zich taferelen af, waar-

op het woord 'keten' in een andere betekenis van toepassing is. Het is keten in de kolom, zou je kunnen zeggen. Iedereen buitelt over elkaar, op zoek naar het eigen voordeel."

De TU Delft doet promotieonderzoek naar ketenintegratie in de bouw. Zij ziet onder andere de volgende problemen in de keten:

- De bouw is een minder gestructureerde sector dan andere sectoren, met een groot aantal spelers rond de ontwikkeling en bouw van een object.
- Het feit dat bouwen een vraaggedreven proces is en het ontwerpen en het produceren vaak afzonderlijke activiteiten zijn, leidt tot problemen.
- Omdat er vele specialisten bij komen kijken, en veel kleine bedrijfjes, blijven problemen die aan het begin van de productie ontstaan vaak bestaan of worden zelfs ernstiger.

Deze punten geven risico's voor de dakensector. Gedurende de bouw opgelopen vertragingen leiden tot meer tijdsdruk naarmate de geplande oplevering van het gebouw nadert. Hetzelfde geldt voor overschrijdingen van het financiële budget, die leiden tot – min of meer gedwongen - besparingen op de werkzaamheden die nog plaats moeten vinden. Allemaal zaken die het lastiger maken om toegevoegde waarde en kwaliteit te leveren.

### Waar liggen de kansen?

De daksector hoeft niet in haar lot te berusten, maar zal wel in beweging moeten komen als zij een prominentere positie wil innemen in de bouwkolom. Deze kansen liggen in technologische ontwikkelingen, in nieuwe functies van daken, in nieuwe contractvormen en in ketenintegratie. Ik ga hier achtereenvolgens op in.

### Zichtbaar in integraal ontwerp via BIM

Toepassing van Building Information Modelling (BIM) kan ertoe leiden dat men in een vroeger stadium als dakadviseur, dakdekker of fabrikant op het netvlies komt. Een dergelijke integrale wijze van ontwerpen, waarbij ook ontwerpkeuzen scherper aan het licht komen, kan een kans bieden om als specialist betrokken te worden. Keuze voor een specificatie van constructie en materialen vindt in vroegtijdig stadium plaats. Zo kunnen opdrachtgever, installateur, constructeur en dakdekker gelijktijdig en voor start van de bouw hun ontwerp op elkaar afstemmen. Ook de opdrachtgever krijgt zo mogelijk beter zicht op het dakspecialisme.

### Profilering met multifunctionele daken

De dakensector kan zich bij opdrachtgevers profileren met dakoplossingen die meerwaarde bieden. Enerzijds economische meerwaarde voor gebouweigenaren, variërend van rechtstreekse opbrengst (denk aan energiedaken) tot snellere en betere verkoop (bijvoorbeeld van appartementen met duurzame daken). Op deze wijze is denkbaar dat opdrachtgevers deze functies gaan opnemen in hun P.V.E. Dakadviseurs en leveranciers kunnen zo bij de opdrachtgever of gebouweigenaar hun producten onder de aandacht brengen voordat een hoofdaannemer aan de bal is. Het opbouwen van een relatie met architecten kan dit ondersteunen.

Daarnaast is het zaak om je als sector te profileren met innovatieve en hoogwaardige oplossingen bij beleidsmakers, zoals lokale en provinciale overheden. Rotterdam kent een Climate Change Adaptation Program, waarin daken een prominente rol spelen. Maak duidelijk wat er mogelijk is, innoveer hierop en stimuleer ondersteunend beleid voor de inzet van daken bij klimaatverandering en duurzaamheid. Ook meervoudig ruimtegebruik maakt deel uit van beleid op lokaal en provinciaal niveau. De dakensector moet overwegen om een lobby op te zetten. Mogelijk ook richting innovatieve initiatieven als de Bouwcampus en koepels als Bouwend Nederland.

### Resultaatcontracten

De DBMO-achtige contracten ontzorgen de opdrachtgever en brengen de sector als onderaannemer buiten beeld. Een resultaatcontract is een contractvorm waarbij ook bedrijven uit andere sectoren hun producten en diensten rechtstreeks aan de eindgebruiker leveren. Soms wordt hierbij het gebruik of de functie geleverd en niet de eigendom van de spullen. Denk aan de automatisering van werkplekken, waarbij een ICT leverancier de goede werking van kantoorautomatisering voor een x aantal werkplekken gedurende de komende 5 jaar levert en garandeert. De dakensector kan vormen ontwikkelen, waarbij zij gedurende 20 of 30 jaar een waterdicht en goed isolerend dakbedekkingssysteem levert. Daarbovenop zijn nog andere resultaten te benoemen, zoals gedurende 10 jaar een minimale elektriciteitsopbrengst van y kWh of een bepaalde waterbufferingscapaciteit. Hierbij kan men zover gaan dat de materialen eigendom blijven van de leverancier of aan het eind van de looptijd van het contract overgaan naar de gebouweigenaar. De eerste experimenten met energiedaken zitten in de pijplijn.

Tot slot is het goed als opdrachtgevers en gebouweigenaren zich afvragen of zij door zich te laten ontzorgen wel het beste uit hun contractpartners halen. Een resultaatcontract of DBMO-contract mag niet leiden tot het 'over de muur gooien' van de zorgen. Bij een dergelijk contract hoort even goed intensieve communicatie over eisen en wensen enerzijds, en mogelijkheden en onmogelijkheden anderzijds.

### Ketenintegratie

Samenwerken in de keten kan voor de dakensector vooral betekenen dat zij eerder in het ontwerp- en bouwproces betrokken wordt. Dat is van belang met het oog op zichtbaarheid, maar even goed met het oog op verminderen van risico's voor kwaliteit, kosten en doorlooptijd. De kunst is van een klant-leverancier verhouding naar een relatie als partner te komen. Dit is niet alleen een kwestie van andere contracten en afspraken, maar ook van houding en cultuur. En daarbij moet wel bedacht worden dat ook vele andere specialismen in de bouwkolom hetzelfde willen bereiken, dus de dakensector zal dit nooit alleen kunnen. Ketenintegratie heeft groot potentieel, zo vindt ook Maxime Verhagen van Bouwend Nederland op [www.ketensamenwerking.nl](http://www.ketensamenwerking.nl): "Specialisatie en steeds complexer wordende bouwwerken zorgen ervoor dat de noodzaak van ketensamenwerking elke dag groter wordt. Dan is vertrouwen een voorwaarde, maar met alleen vertrouwen kom je er niet. Je moet ook je nek durven uitsteken. De belofte is groot: Met meer klantwaarde wordt het duurzamer, efficiënter, innovatiever en niet te vergeten veel leuker." Dit laat zien dat er bij een belangrijke koepel als Bouwend Nederland draagvlak is om te investeren in ketenintegratie. De dakenbranche kan hierop proactief op inspelen.

### De trend in een notendop

Kort samengevat is de trend dat de daksector in de verdrukking zit in de bouwkolom te keren door:

- Aandacht te vragen voor kwaliteitsborging op bouwdeelniveau.
- Te innoveren in producten en concepten richting multifunctionele daken en meervoudig ruimtegebruik.
- Te innoveren in werkwijze door samenwerking te zoeken in integraal ontwerpen via BIM, ketenintegratie en zichzelf bij architecten onder de aandacht te brengen.
- Te innoveren in contractvormen door resultaatcontracten te onderzoeken en opdrachtgevers en gebouweigenaren te ontzorgen.
- Een lobby op te zetten naar gebouweigenaren, opdrachtgevers en beleidsmakers en lokale en andere overheden.
- Zich sterker te profileren richting koepels als Bouwend Nederland en innovatieve initiatieven als de Bouwcampus.

Tijd voor een demarrage uit het peloton! ●

*Dit artikel kunt u lezen op [www.roofs.nl](http://www.roofs.nl)*



Hendrik Jan Kaal

HENDRIK JAN KAAL IS EEN ERVAREN PROFESSIONAL OP GEBIED VAN STRATEGIE EN ORGANISATIE. HIJ HELPT BEDRIJVEN ALS PROJECTLEIDER, ADVISEUR OF COACH BIJ HET FORMULEREN VAN STRATEGISCHE DOELEN, HET REALISEREN VAN GROEI EN HET VERBETEREN VAN PRESTATIES. ZIJN DRIJFVEER IS OM MET BEDRIJVEN MEE TE DENKEN OVER HUN TOEKOMST EN BIJ TE DRAGEN AAN HET WAARMAKEN VAN HUN AMBITIE.

REACTIES ZIJN WELKOM VIA DE REDACTIE VAN ROOFS: [EDWIN@LUMAIL.NL](mailto:EDWIN@LUMAIL.NL).