



In gesprek met drie middelgrote constructiebureaus

Wapenen tegen de crisis

Het zijn geen makkelijke tijden voor constructiebureaus. Het werk ligt niet voor het oprapen en het prijsniveau staat sterk onder druk. Om dit op te vangen, neigen veel grotere bureaus naar schaalvergroting. Maar de wat kleinere bureaus worden alleen maar kleiner. Hoe weten zij zich in deze tijden van crisis staande te houden? De redactie van Cement sprak met drie directeurs van middelgrote, onafhankelijke bureaus.

“De bereidheid bij de mensen om pieken op te vangen is erg groot”

Theo van Wageningen (Ingenieursbureau Dijkhuis), Willem van Boxsel (Van Boxsel Engineering) en Marcel Vullings (Adviesburo Snijders) zijn ieder directeur/eigenaar van een middelgroot constructiebureau. De crisis gaat ook aan hen niet voorbij: als gevolg van de crisis zijn alle drie de bureaus recent gekrompen. Gedwongen ontslagen waren daarbij niet te vermijden. Het ergste lijkt nu wel achter de rug. Met de huidige omvang weten zij hun mensen goed aan het werk te houden. Soms is de werkdruk zelfs nog extreem hoog.

Vullings: “Het is nu echt hollen of stilstaan. Dat was al wat langer aan de hand, maar het neemt nu extreme vormen aan.”

Van Wageningen: “Gelukkig is de bereidheid van de mensen om pieken op te vangen erg groot.”

Van Boxsel is een jaar of acht geleden met een kantoor in Delhi gestart, in eerste instantie vooral als flexibele schil voor het Nederlandse bureau. Dat is, nu de werkdruk zo sterk varieert, een goede greep gebleken.

Acquisitie

Er moet veel energie in worden gestoken om de hoeveelheid werk op peil te houden. En de risico's die moeten worden genomen, zijn soms groter dan voorheen.

Van Wageningen: “Tegenwoordig werken wij vaak al een project uit nog voordat we zeker weten of het doorgaat. Daar zit een bepaald risico in, maar het voordeel is dat je zo het werk naar je toe kunt trekken.”

Vullings: “Bovendien versterk je op die manier de band met een relatie, toch een belangrijke voorwaarde voor het verwerven van nieuwe opdrachten.”

Van Wageningen: “Dat meedenken in een vroeg stadium wordt op zich wel gewaardeerd door opdrachtgevers, maar uiteindelijk moet je toch gewoon met een scherp honorariumvoorstel komen.”

Van Boxsel: “Je kunt het ook niet te veel doen, dat zogenaamde voorinvesteren. We blijven namelijk een urenfabriek met beperkte marges. Het is niet zo dat je met een project in één keer een strop kunt goedmaken.”

Ook is het van belang dat de markt proactiever wordt benaderd. Het afwachten tot de opdrachten binnenstromen is er niet meer bij.



Willem van Boxsel, Van Boxsel Engineering

Ir. Willem van Boxsel (44 jaar) is directeur/eigenaar van het gelijknamige adviesbureau. Het bureau, dat bestaat sinds 1968, heeft een vestiging in Oosterhout en een in Delhi (India). In totaal werken er circa 25-30 mensen. Naast het ontwerpen van constructies is Van Boxsel Engineering gespecialiseerd in het vervaardigen van werktekeningen van prefab-betonelementen voor fabriek en montage.

Van Boxsel: “We moeten de deur uit. En dat levert absoluut wat op. Nu blijkt eigenlijk pas hoeveel werk we al die jaren hebben laten liggen door een te afwachtende houding.”

Van Wageningen: “Je moet daarbij niet direct resultaat verwachten maar geduldig zijn. Het duurt vaak lang voordat je wat je gezaaid hebt, kunt oogsten, soms wel twee tot drie jaar.”

Van Boxsel: “Hier ligt ook een taak voor onze mensen. Die moeten zelf hun netwerk onderhouden. Klanten hebben een relatie met een persoon, meer nog dan met een bureau. Onze medewerkers moeten dus zorgen dat de klant tevreden is en bij een volgende opdracht weer naar ons komt.”

Vullings: “Het op die manier binden van klanten kan ook heel motiverend werken. Voor een goede relatie zijn mensen bereid harder te werken.”



Marcel Vullings, Adviesburo Snijders

Marcel Vullings (49 jaar) is directeur/eigenaar van Adviesburo Snijders uit Valkenswaard. Het bureau bestaat sinds 1979 en telt circa 20 medewerkers. Het bureau is actief in advisering van bouwconstructies en vooral in engineering van prefab-betonconstructies.

nog wel eens voor twee jaar werk op de plank liggen. Nu kan ik soms nauwelijks meer dan een paar weken vooruit kijken. Bijna wekelijks komen er dingen bij die alleen al bijna voldoende zijn om weer een week verder te kunnen.”

Van Boxsel: “Alles moet nu veel sneller af. Overigens heeft dat ook zijn voordelen. Je kunt een werk in één keer afronden en dat is heel efficiënt. De tijd die je bij langlopende projecten nodig hebt, wordt lang niet altijd vergoed.”

Vullings: “We moeten, ook bij die kortlopende projecten, uiteraard wel zorgen dat de kwaliteit voldoende blijft.”

Van Boxsel: “Uiteraard. De kwaliteit van het werk dat constructeurs in Nederland leveren, is volgens mij altijd voldoende. Maar waar het vaak aan schort, is de zoektocht naar het meest optimale eindresultaat.”

Van Wageningen: “Opdrachtgevers nemen als het om de constructie gaat vaak met een zesje genoeg. Ze willen dat het gebouw doet wat het moet doen, niets meer. Ze hebben niet door dat als je meer energie in het ontwerpproces stopt, je dat ruimschoots kunt terugverdienen.”

Vullings: “Opdrachtgevers kijken alleen naar de prijs. Maar voor een honorarium van bijvoorbeeld € 10 000 krijg je gewoon niet hetzelfde als voor € 20 000. Voor het geld dat ze op ons honorarium besparen, krijgen ze later vaak de rekening dubbel en dwars gepresenteerd. Dat besef is er niet bij opdrachtgevers, dat een goed advies meer tijd en dus geld kost.”

Van Boxsel: “Probleem is dat onze beroepsgroep dit niet goed kan uitleggen. Want we kunnen allemaal grofweg hetzelfde. Dus de kwaliteit van het advies is vooral afhankelijk van de hoogte van het honorarium.”

Van Wageningen: “Gelukkig wordt er lang niet altijd alleen naar de prijs gekeken. Veel projecten worden gegund op basis van een goede relatie. Daarbij krijg je de kans uit te leggen waarom je iets doet en waarom iets zoveel moet kosten.”

Van Boxsel: “Maar zodra er een bouwmanagementbureau bij betrokken is, is de prijs toch meestal allesbepalend. Dat terwijl dergelijke bureaus vaak helemaal niet weten wat ze vragen. Bovendien weet je bij het aannemen van een opdracht doorgaans nog helemaal niet weet wat er moet gebeuren. Gaandeweg komt er een hoop werk bij. Ook als de prijs al heel slecht was. Die tendens wordt steeds sterker. We hebben weliswaar de STB-kruisjeslijsten, maar veel wijzer wordt je daar niet van. Zo

“Nu blijkt hoeveel werk we al die jaren hebben laten liggen door een te afwachtende houding”

Overcapaciteit

Hoewel de meeste bureaus al behoorlijk zijn geslonken, is er nog altijd een overcapaciteit. Om dat tegen te gaan, moet het aanbod weer worden afgestemd op de vraag. Bureaus moeten dus nog kleiner worden, hetzij door natuurlijk verloop, hetzij door gedwongen ontslagen. Er is wat dat betreft al het nodige bereikt: de overcapaciteit is al sterk gereduceerd. Niet door een toename van het werk, maar door een afname van het aanbod.

Van Wageningen: “Niet alleen onze houding is gewijzigd, ook het werk dat we doen is tegenwoordig anders. Zo doen we veel meer aan renovaties en verbouwingen. Ook de doorlooptijd van projecten is beduidend korter geworden en onze portefeuille veel kleiner. Vroeger hadden we, in elk geval op papier,

3

staat erin dat je details moet uitwerken. Maar om hoeveel details het gaat, is niet bekend. Voor de buitenwereld is deze werkwijze het ei van Columbus, maar het komt vaak neer op appels met peren vergelijken. Veel opdrachtgevers weten niet wat de rol van de constructeur zou moeten zijn. Dat ligt ook aan onszelf. We stralen te weinig professionaliteit uit. Je moet je verhaal goed uitleggen en laten zien hoe je tot een oplossing bent gekomen en waarom die de beste is. Helaas zijn er te veel constructeurs die werken als een soort rekenmachine, die nul toegevoegde waarde hebben. Op zich is dat ook een manier om geld te verdienen, maar het straalt negatief af op de beroepsgroep.”

Prijsdruk

Op die manier werkt bijna iedereen de prijsdruk in de hand, vooral wanneer er een situatie dreigt dat mensen stil komen te zitten.

Vullings: “Het komt erop neer dat de prijs die je vraagt eerder afhankelijk is van hoe graag je een werk wil binnenhalen dan van wat het daadwerkelijk kost.”

Van Wageningen: “Op basis van kengetallen, zoals totale bouwsom of vierkante meters, heb je heel snel een gevoel van hoeveel iets moet kosten. Maar je weet vaak gewoon dat het voor 80% of soms zelf 60% van dat bedrag wordt aangeboden. Zelfs als ik weet dat het voor zo'n laag bedrag weggaat en ik dus kansloos ben, schrijf ik toch vaak in met een reëlere prijs. Ik wil namelijk laten zien hoeveel het volgens mij moet kosten. En als ik zelf toch voor een te lage prijs meedoe, vertel ik er wel bij dat het bedrag in mijn ogen veel te laag is.”

Van Boxsel: “Helaas is er bij elk project wel iemand bij die het werk per se wil hebben en dus te laag aanbiedt. Dat heeft een negatief effect op het prijsniveau. Het is dus zaak om vraag en aanbod zo snel mogelijk weer op elkaar af te stemmen. Want als de markt straks weer aantrekt, zijn opdrachtgevers die lage prijzen gewend.”

Theo van Wageningen, Ingenieursbureau Dijkhuis

Ir. Theo van Wageningen (48 jaar) is directeur/eigenaar van Ingenieursbureau Dijkhuis bv uit Groningen. Dit bureau, circa 23 medewerkers groot en actief sinds 1950, richt zich vooral op advisering van draagconstructies voor gebouwen, vaak als hoofdconstructeur.



5 Woonstoren De Parade, Eindhoven

foto: Van Boxsel Engineering

6 Woonstad, Rotterdam

foto: Adviesburo Snijders

7 Medisch Spectrum Twente,

Enschede

foto: Adviesburo Snijders

“De prijs die je vraagt, is eerder afhankelijk van hoe graag je een werk wil binnenhalen dan van wat het daadwerkelijk kost”



Om prijzen op peil te houden, gaat het niet alleen om vraag en aanbod maar ook om onderscheidend vermogen. Een van de manieren waarop een bedrijf zich kan onderscheiden, is door bij het ontwerp rekening te houden met de maakbaarheid en uitvoerbaarheid.

Van Wageningen: “Ik vind het belangrijk dat bureaus ook zelf de uitwerking van een ontwerp doen. Dan zie je zelf de gevolgen als je iets hebt verzonnen dat lastig is te maken. Aan de andere kant is het ook niet goed als je alleen maar uitwerkt. Want dan weet je nooit waarom er voor een bepaalde oplossing is gekozen.”

Van Boxsel: “Het is een zorgelijke ontwikkeling dat er een groep bureaus aan het ontstaan is die alleen maar ontwerpt. Als wij een ontwerp van een ander uitwerken, lopen we vaak tegen allerlei zaken aan waarmee geen rekening is gehouden. En als we dan met het ontwerpende bureau in gesprek gaan, is die niet of nauwelijks van zijn ongelijk te overtuigen. Ruziën heeft geen zin en van de aannemer hoeft je in dat geval ook niet veel te verwachten. Want die moet nog het hele project met de constructeur verder.”

Van Wageningen: “Wat dat betreft zijn bureaus die zowel ontwerpen als uitwerken in het voordeel.”

Vullings: “Wij staan dicht bij de aannemer, zeker wanneer het op uitwerken van prefab aankomt. Als er iets fout gaat, zijn wij de eersten die het horen. Daar leer je enorm veel van.”

Van Boxsel: “Je moet je wel realiseren dat prefab-engineering een specialisme is, dat pak je niet zomaar op. We hebben er behoorlijk voor moeten investeren, in systemen en werkwijzen.”

Vullings: “Prefab-engineering geeft een heel andere dynamiek. Doorlooptijden zijn een stuk korter. Wij zien heel veel ontwerpen langskomen. Het aardige is dat we zo langzamerhand kunnen zien wie iets heeft ontworpen. Je komt soms de meest onmogelijke dingen tegen. En niet alleen bij kleinere bureaus. Bij het maken van een offerte kun je er in feite rekening mee houden van wie het ontwerp komt. Bij sommige bureaus kun je bij voorbaat iets op de prijs zetten!”

Groei

Bureaus van tussen 15 en 30 werknemers, waartoe Van Boxsel, Dijkhuis en Snijders behoren, tonen veel gelijkenissen. Als het bedrijf groter of kleiner wordt, gaan er andere wetten gelden.

Van Boxsel: “Groter worden, is absoluut geen doel. Het gaat mij veel meer om beheersbaarheid en kwaliteit.”

Vullings: “Wij zijn dubbel zo groot geweest als nu. Dat merkte je aan veel dingen. Controle was veel lastiger. Je merkte het ook aan de sfeer. Nu zijn we een veel hechtere club dan toen. Dus als je groeit, moet je daar heel bewust mee omgaan.”

Van Wageningen: “De lijntjes zijn bij ons erg kort. Ik weet als directeur heel goed wat er speelt en wat ieders kwaliteiten zijn.



6

Wij zijn recent verhuisd en zijn bewust op één verdieping gaan zitten. Als je dan ‘toevallig’ rondloopt op de zaal, vang je een hoop op van wat er speelt.”

Van Boxsel: “Maar je moet ook niet te klein worden. Ik zou nooit de enige constructeur in een bureau willen zijn. Je hebt toch ook collega’s nodig waarmee je kunt sparren.”

Vullings: “Er is een bedrijfsgrootte waarbij iedereen zich prettig voelt. En dat kan voor iedereen anders zijn. Sommige vinden het fijn eigen baas te zijn, zonder personeel. Anderen ambiëren het om leiding te geven aan honderd man.”

Van Wageningen: “Een bureau met honderd man over zes vestigingen past denk ik niet in onze aard. Bij bureaus met meer-

“Het is een zorgelijke ontwikkeling dat er een groep bureaus aan het ontstaan is die alleen maar ontwerpt”

dere vestigingen is het ook van belang op elke vestiging een soort ondernemer te hebben. Iemand die zich in het regionale netwerk wil verdiepen en acquisitie kan doen.”

Van Boxsel: “Misschien is dat wel het grootste verschil tussen ons soort bureaus en de echte grote. Zij halen hun werk, vaak wat grotere projecten, binnen via andere, meer landelijke netwerken. Bij ons speelt het zich meer lokaal af. En als de markt straks weer aantrekt, moeten we ook met beleid omgaan met groei. Ik geloof daarbij erg in strategische samenwerkingen. Dat je samen met andere bureaus pieken en dalen gaat opvangen. Met onze vestiging in India hebben we dit in feite al geregeld.”

Personeel

Als de bureaus weer gaan groeien, moet er automatisch weer aan personeelwerving worden gedaan. Daarbij zijn de kleinere bureaus niet in het voordeel. De ervaring is dat grotere bureaus meer aantrekkingskracht hebben. Vaak komt dat doordat die bureaus meer aansprekende projecten doen.

Van Boxsel: “Het is op een feestje toch leuker om te kunnen zeggen dat je aan een groot stadion hebt meegewerkt dan aan een bedrijfshal. Ik denk dat jonge mensen, vooral in de Rand-

7





8

stad, sneller bij een bekend bureau willen werken.”

Vullings: “Maar er bestaat bij jongafgestudeerden wel een verkeerd beeld van ons vak. Velen denken direct te kunnen starten met ontwerpen, maar zo werkt het niet. Je zult eerst het vak moeten leren.”

Van Wageningen: “Vaak halen wij mensen binnen via een stage. Dan weten we allebei beter wat we kunnen verwachten.”

Van Boxsel: “En als mensen het naar hun zin hebben, en dat weten ze doorgaans heel snel, blijven ze vaak lang bij ons werken. Dat komt ook door de manier waarop wij mensen behandelen, met respect. Ik denk wel eens dat bij een groot bureau toch minder naar de mensen zelf wordt gekeken, dat bijvoorbeeld een reorganisatie een hamerpunt is bij een directie die op grote afstand zit.”

Vullings: “Ik heb zelf bij een groot bedrijf gewerkt en meegeemaakt dat een eindejaargesprek gevoerd werd door iemand die ik het hele jaar niet had gezien. Hoe kan die nou weten hoe ik heb gefunctioneerd?!”

Opleiding

Er zijn dus wel wat verschillen te onderkennen tussen kleine en grote bureaus. Maar dat geldt niet voor kwaliteit en kennisniveau. Ook de wat kleinere bureaus doen er alles aan

om het kennisniveau op peil te houden, bijvoorbeeld op het gebied van BIM.

Van Wageningen: “Onderwijs is heel belangrijk. Dat is ook een van de speerpunten van de Commissie Vakmanschap van VNconstructeurs. En het gaat daarbij niet alleen om het reguliere onderwijs. Het is noodzakelijk ook daarna nog veel bij te leren. Gelukkig wordt er op dat gebied zeer veel aangeboden. Maar ook intern doen wij veel, bijvoorbeeld met overleg tussen constructeurs onderling en tekenaars. Daarbij worden ervaringen bij projecten uitgewisseld. Wat er goed is gegaan of wat juist niet. Al dit soort initiatieven betalen zich op den duur uit.”

Vullings: “Ook deelname in commissies en werkgroepen vinden wij belangrijk, zoals bij de Betonvereniging, VNconstructeurs, NEN. Ook daarmee houd je je kennis bij.”

Van Boxsel: “Zoiets kost veel tijd, maar is zeker de moeite waard. Al was het alleen omdat de mensen die je spreekt, je vaak toch weer op ideeën brengen.”

Al met al zijn Van Boxsel, Van Wageningen en Vullings gematigd positief over de toekomst. “We zullen er hard aan moeten trekken, maar er liggen absoluut kansen.” ☒

Jacques Linssen