



Balanceren op de rand van morgen

Vernieuwend ondernemen in de bouw

Lectorale Rede Bas van der Veen

Kom verder. Saxion.

Inhoud

Inleiding	3
1. De Bouw?	4
1.1 Het klassieke beeld: de bouw als capaciteitsgedreven projectenindustrie	9
1.2 Het nieuwe beeld: de bouw als zelscheppende industrie	10
2. Ondernemen	12
2.1 De ondernemer	14
2.2 Ondernemerschap	17
2.3 Ondernemer: quo vidas?	20
3. Vernieuwen	23
4. Naar Vernieuwend Ondernemen in de Bouw	28
5. Ambities	30
5.1 Wat we bouwen...	30
5.2 ...dat bouwen we samen!	32
5.3 Tenslotte	33

ISBN: 978-90-805142-8-7

Titel: Balanceren op de rand van morgen,
Vernieuwend ondernemen in de bouw,
lectorale rede.
1e druk, oktober 2008

Auteur: B. van der Veen

Uitgever: Saxion, Kenniscentrum Leefomgeving, Reeks KCL Publicaties

Inleiding

Mijn opa Gijs Kientz - de dag na deze rede zou hij negenentachtig zijn geworden - was bij leven als metselaar en aannemer verantwoordelijk voor een heel aantal restauraties in het Deventer Bergkwartier. Toen ik een jaar of vijftien geleden aan de UT studeerde had hij altijd bijzondere belangstelling voor wat ik daar leerde. Ik heb goede herinneringen aan gesprekken die we voerden over de bouw en het bouwen. Opa - als ervaren vakman en ondernemer in ruste - en ik - als student en volstreekte nieuwkomer - deelden onze verwondering over hoe het er aan toe ging in de bedrijfstak en op de bouwplaats. Met een grote grijns zei hij dan vaak: *"Het wark is wiezer als de man"*.

Managers en medewerkers worstelen dagelijks met de weerbarstigheid van ondernemen, organiseren en vernieuwen. *'In het zweet des aanschijns'* heeft allang niet meer alleen betrekking op fysieke arbeid op de steiger en de daarbij behorende lichamelijke inspanningen; het is volgens mij tegenwoordig evenzeer van toepassing op het omgaan met de vaak grote onzekerheden van vernieuwend ondernemen.

André Dorée - hoogleraar Markt- en Organisatievormen in de Bouw aan de Universiteit Twente een gewaardeerde collega en sinds jaren in zekere zin ook mijn mentor - schreef in zijn proefschrift

hoe bedrijfskundig onderzoek een bijdrage levert in de worsteling die organisaties meemaken door betrokkenen meer vat te geven op hun werkelijkheid. En zodoende meer plezier, voldoening, zelfontplooiing en materiële genoegdoening te laten oogsten. André vat het samen in het motto *"meer begrip voor meer grip"*.

Het zijn *one-liners* die bij mij zijn blijven hangen en in zekere zin leidend zijn geworden in mijn werk als onderzoeker en consultant: *we moeten de man wiezer maken, opa*.

Meer begrip, daar gaat het dus in eerste instantie om. En voor meer begrip is het soms nodig dat je ogenschijnlijk ingewikkelde zaken vereenvoudigt. Maar het kan minstens net zo heilzaam zijn om ogenschijnlijk eenvoudige zaken eerst eens wat ingewikkelder te maken: ze te ontleden, af te pellen. Dat vertraagt het gesprek en dwingt tot reflectie; niet erg vanzelfsprekend of geliefd in de bouw. We zijn immers een sector van doeners. Nou ja, wie weet dan waar een lector dan toch nog goed voor kan zijn.

Hoe zit het dan met 'Vernieuwend Ondernemen in de Bouw'?



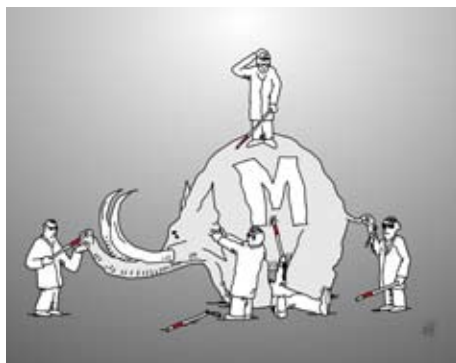
1 Dé Bouw?

Er zijn, behalve misschien het weer, maar weinig verschijnselen zo alom aanwezig, zo alledaags, zo zichtbaar, zo veelbesproken en tegelijkertijd zo complex en slecht begrepen door het grote publiek als de sector bouw. Wetenschappelijke aandacht voor de sector is pas tamelijk recentⁱⁱ. Iedereen heeft er dagelijks mee te maken: als gebruiker van infrastructuur en huisvesting of- een eeuwig dankbaar onderwerp voor verjaardagen- als klant van een nieuwbouwproject of verbouwing.

Zoveel mensen, zoveel meningen, ook als het om de bouw gaat. De bouwaffaire van 2001/2002 heeft gezorgd voor een impuls in de aandacht vanuit de politiek, beleid, wetenschap en algemene publieke opinie. Er kwamen onder andere een parlementaire enquête, een RegieRaad voor de Bouw en een programma gericht op Proces- en Systeeminnovatie in de Bouw (PSiBouw). En zij hebben gezorgd voor een stroom aan publicaties met titels als 'De bouw uit de schaduw' (Parlementaire Enquête Commissie Bouwnijverheid, 2002), 'Van Raad naar Daad: Actieplan op hoofdlijnen' (RegieRaad, 2004) en 'Transitieagenda Bouw' (PSiBouw, 2006). Kernbegrippen in de vernieuwingsdrang voor de bouw waren – en zijn – integriteit, klantgerichtheid, efficiencyverbetering, samenwerking, innovatie en cultuuromslag.



Veel van wat er de afgelopen jaren gezegd en geschreven is over de bouw, is in zekere zin waar. Het probleem is alleen dat niemand er in slaagt om de héle waarheid te zien. We zijn, als het gaat om de bouw, een beetje als de tien blinden die rondom de olifant staan en op de tast moeten proberen om, stukje bij beetje, te ontdekken hoe het hele beest eruit ziet.



Het is maar weinigen gegeven om h t eensluidende en volledige beeld te geven van een bedrijfstak die zo omvangrijk en divers is. Ik denk dat ik me er vandaag dan ook maar niet aan waag. Maar we kunnen de olifant wel vanuit verschillende hoeken benaderen.

Als je de bedrijfstak benadert met het doel om vraagstukken ten aanzien van ondernemen en organiseren aan te pakken, zoals ik dat doe, is het om te beginnen zinvol om een onderscheid te maken in verschillende markten.

Even vooraf: hoe je ook tegen de bouw aankijkt, het economisch belang ervan is tamelijk onbetwist. De bouw is goed voor ongeveer 10% van het BNP en circa 6% van de Nederlandse werkgelegenheidⁱⁱⁱ. Dit werkgelegenheidscijfer varieert per regio (in Twente komen we aan circa 15%) en wordt nog groter als je uitstralingseffecten naar aanpalende sectoren (bijvoorbeeld toelevering, transport, dienstverlening, enzovoort) meeneemt. In Twente zorgt de bouw dan voor meer dan 30% van de werkgelegenheid^{iv}.

Nog los van deze indrukwekkende getallen vertegenwoordigen de producten van de bouw - woningen, gebouwen, wegen, bruggen, enzovoort - een aanzienlijk deel van de waarde van activa van de 'BV Nederland': ongeveer 60% van de investeringen in vaste activa worden gedaan in deze producten. En dan hebben we het nog niet eens over de niet in geld uit te drukken waarde die deze producten hebben voor de leefbaarheid van ons land: ze huisvesten gezinnen en bedrijven, zorgen voor droge voeten, maken transport mogelijk.

Het is bovendien een sector die niet gemakkelijk *foot-loose* wordt: omdat de



producten- en veelal ook de productieplaatsgebonden zijn, is het ingewikkeld om de sector te *off-shoren* naar een ver buitenland, zoals dat met delen van de maakindustrie wel is gebeurd. Alleen al voor de instandhouding van al die economische waarde is er dus voldoende reden om ons in te spannen voor een gezonde binnenlandse en zelfs regionale bedrijfstak bouw.

Grond- weg- en waterbouw

Zo is er de van oudsher door overheidsopdrachtgevers gedomineerde markt voor infrastructuur, de civiele 'gww', waar wordt gezorgd voor de aanleg en onderhoud van wegen, vaarwegen, waterkeringen, bruggen, kunstwerken, leidingen enzovoort. In 2007 was deze sector goed voor € 12,5 miljard aan omzet, waarvan een kleine € 7,5 miljard aan nieuwbouw en groot onderhoud, en € 5 miljard aan klein onderhoud. De overheid op verschillende niveaus is hierin als beleidsmaker

(bereikbaarheid, veiligheid) en opdrachtgever dominante spelbepaler: overheden zijn goed voor 60% van de omzet^v. Ook typische overheidswaarden als doelmatigheid en rechtmatigheid zijn leidend in het marktgedrag en dat vinden we dan terug in alomtegenwoordige meervoudig, openbaar en zelfs Europees aanbesteden. Hans Boes en André Dorée betogen^{vi} dat in de klassieke rolverdeling tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers, private ondernemers in de gww eigenlijk opereren in een budgetsector. Maar daarin zijn, door een terugtrekkende en afslankende overheid, verschuivingen zichtbaar. Waarover later meer.

Woningbouw

Verder is er de markt voor woningbouw, in 2007 goed voor €25 miljard omzet. Hierin hebben overheden doorgaans niet de prominente rol van opdrachtgever,

maar zijn zij als 'gelegenheidsgever' nog steeds belangrijk: via ruimtelijke ordenings- en volkshuisvestingsbeleid worden kaders gesteld waarbinnen private partijen zoals corporaties, projectontwikkelaars en bouwers, hun activiteiten ontplooiën. Ongeveer 50% van de omzet in dit segment betreft nieuwbouw. Het ging in 2007 hierbij om ongeveer 80.000 woningen. De werking van de markt voor nieuwbouw wordt, in de klassieke situatie, vooral bepaald door de beschikbaarheid van grondposities: wie de grond heeft, kan bouwen. Hierbij gaat het in eerste instantie om zogenaamde institutionele opdrachtgevers: partijen die beroepsmatig en dus met een zekere herhaling, de rol van opdrachtgever vervullen. Ondanks beleidsvoornemens om de particulieren woningbezitter meer invloed te geven op de bouw van zijn eigen huis, is in slechts ongeveer 10% van het aantal

woningen sprake van particulier opdrachtgeverschap. Het schaakspel om de posities, alsook de restricties van overheidswege ten aanzien van extensief grondgebruik en de afhankelijkheid van de gemeentelijke begroting van inkomsten vanuit de uitgifte van grond, hebben schaarste veroorzaakt en grondprijzen opgedreven. Voor veel partijen is de *powerplay* om grondposities als productiemiddel daarom geen wenselijke strategie meer; zij ontwikkelen alternatieve strategieën om hun continuïteit veilig te stellen. Ook daarover straks meer.

Utiliteitsbouw

Tenslotte is er de markt voor utiliteitsbouw: bijvoorbeeld scholen, ziekenhuizen, kantoren, winkelcentra, bedrijfshallen. In 2007 werd hierin een kleine € 15 miljard omgezet. Vergeleken bij de vorige twee betreft het een tamelijk diffuse markt, waarin publieke opdrachtgevers maar beperkt (voor ca. 15%) de dienst uitmaken. Private opdrachtgevers zijn er van allerlei pluimage: ook hier komen we institutionele opdrachtgevers tegen, bijvoorbeeld beleggers in kantoren of bedrijfshallen. Maar ook eenmalige zakelijke klanten, bijvoorbeeld de garagehouder die een nieuwe showroom laat bouwen. Misschien is de utiliteitsbouw in de verhouding tot de klant in dit soort gevallen wel de sector die het meest lijkt op een 'gewone' bedrijfstak.



Dé bouw bestaat dus misschien niet; er zijn in elk geval drie verschillende markten te onderscheiden. Wat maakt nu dat het toch zinvol is om ze samen te bezien als dé bouw? Welke overeenkomsten zijn er?

Ik zal twee generaliserende visies op de bouw presenteren. De ene is een wat klassiek beeld, zoals het mij vijftien jaar geleden ook werd gepresenteerd. Het tweede is een visie die de afgelopen jaren vanuit het werk in een veelheid aan branchebrede onderzoeken en werkgroepen is ontstaan. Beide visies zijn waar: de eerste voor de

situatie zoals een groot deel van de bouw momenteel is en waarschijnlijk ook zal blijven. Het tweede is meer een streefbeeld zoals de bouw zou kunnen zijn en waar een deel van de bouw naartoe beweegt; het biedt ruimte voor vernieuwend denken, maar verklaart ook een aantal verschijnselen die we nu reeds kennen maar in de eerste visie buiten beeld blijven.

Productie bouwnijverheid 2003 - 2007

	2003	2004	2005*	2006*	2007 ^R
MLN EURO'S, PRIJSNIVEA 2006					
Bouwproductie	49.808	48.797	49.714	51.795	54.757
Woningbouw	20.992	21.716	22.905	24.194	25.160
nieuwbouw	10.712	11.338	12.140	13.080	13.820
groot onderhoud	5.712	5.776	6.068	6.311	6.450
klein onderhoud	4.568	4.602	4.697	4.803	4.890
Utiliteitsbouw	15.011	13.980	13.724	13.862	14.693
nieuwbouw	7.764	7.083	6.883	6.919	7.564
groot onderhoud	4.054	3.756	3.695	3.728	3.829
klein onderhoud	3.193	3.141	3.146	3.215	3.300
GWW-werken	11.468	10.825	10.881	11.466	12.574
nieuwbouw en groot onderhoud	6.723	6.008	6.101	6.597	7.444
klein onderhoud	4.745	4.817	4.780	4.869	5.130
Externe onderaanneming	2.337	2.276	2.204	2.273	2.330

Bron: Bouwend Nederland, 2008, De Bouw in Cijfers 2003 - 2007

1.1 Het klassieke beeld: de bouw als capaciteits-gedreven projectenindustrie

Type producten

De producten van de bouw hebben een lange levensduur: ongeveer 50 jaar voor woningen, 30 jaar voor bedrijfsgebouwen en civiele kunstwerken. Er zijn relatief grote investeringen mee gemoeid en ze zijn plaatsgebonden; alleen al vanwege dat laatste zijn ze slechts voor zéér specifieke doeleinden te gebruiken. Met de aanschaf van een product uit de bouw legt een klant zich dus in plaats, tijd en geld vast.

Type voortbrengingsproces

De manier waarop producten in de bouw worden voortgebracht is tamelijk uniek. In productielogistieke termen ligt het klant-order ontkoppelpunt (KOOP)- dit is het punt waarop een individuele klant nog invloed kan uitoefenen- ver stroomopwaarts. Waar bij andere producten sprake is van levering uit voorraad of 'assembly to order', is bij veel bouwwerken projecten sprake van 'organise to order': pas wanneer de klant het initiatief neemt, wordt er een productieorganisatie opgezet. Zolang je als klant erin slaagt om echte regie te voeren, is dit een buitengewoon klant-gericht businessmodel. 'U vraagt, wij draaien', in optima forma, dus. Wat er moet worden gebouwd is dus helder; het gaat vooral om 'hoe'. Deze

situatie maakt van veel bouwbedrijven capaciteitsaanbieders: er wordt vooral gestuurd op bezettingsgraad, operationele efficiency en kostprijs. Er wordt een grote diversiteit aan klanten bediend.

De voortbrenging geschiedt projectmatig en heeft dus een eenmalig karakter- en, heel belangrijk, op locatie.

Voortbrengingsorganisatie

De organisaties die zorg dragen voor de voortbrenging van bouwwerken- van initiatief via ontwerp tot realisatie- zijn doorgaans tijdelijk van aard. Architecten, bouwers, onderaannemers en toeleveranciers werken voor de duur van het ene project samen. En daarbij is er een scheiding in de tijd en organisatie tussen vermarkting, ontwerp en productie.

Karakteristieken van de organisatie

Hoewel de vaak genoemde faalkosten in de bouw hem een gruwel zouden zijn, zou Frederic W. Taylor - de geestelijk vader van productie aan de lopende band - zich in een aantal opzichten er bijzonder thuis hebben gevoeld. Klassiek is de scheiding tussen denken en doen, in bouwbedrijven tussen 'binnen' (lees: kantoor) en 'buiten' (de bouwplaats). Ook taaksplitsing en specialisatie is ver doorgevoerd. Zonder moeite zijn er enkele tientallen afzonderlijke gespecialiseerde taken te noemen in zelfs een eenvoudig woningbouwproject. En het management stuurt graag op 'harde' feiten en cijfers.

1.2 Het nieuwe beeld: de bouw als zelfschepende industrie

De bouw kon al alles maken als het maar gevraagd werd. En straks ook alles waar niet om wordt gevraagd, maar wél behoefte aan is...

Dat zou wel eens een korte samenvatting kunnen zijn van waar de sector naartoe gaat.

In deze situatie is de klant vergaand bouw-ondeskundig en houdt dat graag zo, want concentreert zich op zijn eigen *core business*. Bedrijven kunnen zich van elkaar onderscheiden op basis van de toegevoegde waarde die ze bieden bij het oplossen van diens problemen.

Niet 'hoe te bouwen', maar vooral 'wat' en 'waarom' staan centraal. Dit vraagt om een bouwkundig of civieltechnisch probleemoplosser; om een conceptaanbieder die, net als de fabrikant van bijvoorbeeld uw auto, de behoeften van de eindgebruiker beter kent dan de gebruiker zelf. Dat is kennisintensieve business!

Bouwbedrijven hebben zich in dit beeld, door toepassing van marketing, verdiept in hun potentiële klantgroepen. Op basis hiervan kennen zij de waardevraag; zij kunnen hun klanten verleiden door niet alleen tegemoet te komen aan manifeste eisen - vergelijk het bestek + tekeningen in

de traditionele situatie! - maar juist te appelleren aan latente behoeften. Het aanbod schept de vraag en de onderhandelingen met de klant gaan niet - of minder - over de prijs ('wat kost dat?'), maar veel meer over de waarde ('wat is het u waard?').

Omdat bedrijven zich moeten verdiepen in hun klantgroepen, is focus onontbeerlijk. Je kunt nu eenmaal niet evenveel afweten van bijvoorbeeld zorginstellingen, onderwijsorganisaties, sportverenigingen, horecabedrijven en particulieren. Dat betekent wel iets, want in het klassieke beeld was het juist een sterkte om een breed scala aan referentieprojecten - van ziekenhuis tot hotel en woningbouw - te kunnen laten zien. Je kunt je afvragen wat zo'n breed profiel doet voor de geloofwaardigheid als 'oplosser van huisvestingsvraagstukken in uw branche'.

En het gaat niet alleen om kennis van de waardevraag van de klant: er zullen ook slimme concepten bedacht moeten worden. Het samenspel van marketing en productdevelopment wordt essentieel. De bedrijfsmatige ratio dicteert dan dat oplossingen een zekere herhaalbaarheid hebben, om de investeringen in ontwikkeling terug te kunnen verdienen; terwijl er in de beleving van de klant juist ruimte moet zijn voor maatwerk. Joop Halman van de Universiteit Twente wijst in dat verband in de richting van platformgedreven innovatie^{viii}.

Door een hogere repetitiegraad ontstaan meer mogelijkheden voor industrialisatie en prefabricage. Het project- en plaatsgebonden karakter van het bouwen verdwijnt langzamerhand. Er komt meer continuïteit in de eigen business van de bedrijven, maar ook in de relaties met co-makers. Logistieke ketens worden hechter en beter op elkaar afgestemd. Is dit *science fiction*: welnee. In de Twentse woning - en utiliteitsbouw zijn er - onder andere - de voorbeelden van het 'draadmodel' en 'componentmanagement' van Plegt-Vos, Trento van Nijhuis, en Q-Biz van Hodes Bouwsystemen. In de infra de trektunnels onder het spoor van Dubbink Vriezenveen en Hegeman, en - bijna had Twente de primeur in Almelo- de V-polder van VolkerWessels.



Het gaat sneller, slimmer en met minder sores; en biedt de klant bijzondere voordelen.

En tenslotte, maar niet onbelangrijk: bouwen wordt op deze een stuk leuker. Met al je creativiteit en deskundigheid de echte problemen van je klant oplossen; hem dat gene bieden waar hij wel behoefte aan heeft maar nooit had kunnen verzinnen. Da's geweldig werk: niet alleen voor de klant, maar ook voor jonge mensen die de bedrijfstak heel hard nodig heeft.

Balanceren op de rand van morgen

Het eerste beeld is en blijft de realiteit voor veel bedrijven in de bouw; het tweede het lonkend perspectief. De zorg voor continuïteit en het 'hier en nu' is reëel; de wens om te vernieuwen trekt. Veel ondernemers voelen zich balanceren op de rand van morgen.

Ontwikkeling naar een zelfschepende industrie

Van		Naar	
1	Capaciteit	à	Oplossingen
1	Tussenpartij	à	Eindgebruiker
1	Reactief	à	Proactief, op basis van
1	Klant dicteert	à	Dialog
1	Prijs	à	Waarde
1	In- en verkoop	à	Technologie
1	Breed spelen	à	Focus

2 Ondernemen

Het wekt geen bevreemding dat in deze turbulente tijden voor de bouw, 'ondernemen' en ondernemerschap volop in de belangstelling staan. De sector vindt daarbij aansluiting bij een bredere maatschappelijke teneur, ingezet na Paars II in de eerste kabinetten Balkenende. Nog los van wat dat 'ondernemen' dan inhoudt, maar intuïtief hebben we allemaal de associatie met dynamisch gedrag, eigen verantwoordelijkheid nemen, weg van de gebaande paden, risico's nemen, geloof in eigen kunnen. En dan natuurlijk met een gezond financieel-economisch eigenbelang: er zijn maar weinig mensen die eraan beginnen met het doel om er armer van te worden. Zo beschouwd kan er dus ook eigenlijk niemand tégen ondernemerschap zijn.

Die waardering van ondernemerschap is overigens niet vanzelfsprekend. Bolwijn en Kumpe^x brengen in herinnering hoe pas één generatie geleden Boudewijn de Groot nog zong over *'het bord voor de kop van de zakenman'* waar zijn zoon Jimmy vooral slechter van zou worden, en verwoordde daarmee het *dédain* dat in het linksdenkend volksdeel leefde ten aanzien van ondernemerschap. Met name de industrie moest het ontgelden: dat was maar een achterlijke sector die stond voor milieuvervuiling en slechte arbeidsomstandigheden. We zouden in het postin-

dustriële tijdperk zijn beland, waarin de dienstverlening en de overheid het draagvlak van de economie zouden vormen.

Niettemin was er begin jaren tachtig reden tot grote zorg over die Nederlandse economie. De maakindustrie was uitgehold: eind jaren zeventig, begin jaren tachtig was onze concurrentiepositie ten opzichte van het Verre Oosten sterk verslechterd; de werkloosheid verviervoudigde tussen 1979 en 1984.

Bolwijn en Kumpe halen Van Dijk en Rozendaal aan, die in 1981 reeds schreven over *'de Hollandse ziekte, met zijn allen ingedut op het aardgas (...) door afkeer van techniek en nieuwigheden, door volgevretenheid en vadsigheid en het idee dat we alles toch beter weten.'* De tripartiet (werkgevers, vakbonden, overheid) samengestelde commissie Wagner pleitte al in 1981 voor een breuk met beleid waarin het herverdelen van nationaal inkomen centraal staat, ten gunste van een beleid gericht op groei hiervan. De commissie zette een herwaardering van ondernemerschap in gang en een rehabilitatie van 'harde' sectoren; als industrieel ondernemerschap weer kon lonen, zou dat de internationale concurrentiepositie ten goede komen en een herstel van economische groei en werkgelegenheid beteken.

Het kan verkeren: anno 2008 hebben we een innovatieplatform, prijzen voor ondernemer van het jaar en er wordt zelfs zoiets gepropageerd als een 'ondernemende overheid'. Onze minister-president heeft in dit kader zelfs, met een zeldzaam gebrek aan politieke correctheid, opgeroepen tot een terugkeer van de VOC-mentaliteit^x.

Helemaal zonder reden is dat niet. Uit onderzoek van het Ministerie van Economische Zaken uit 2001^{xi} bleek dat starters en (snel)groeiers goed waren voor 75% van de nieuwe banen. Ook voor kennisinstellingen zijn zij van belang, want zij besteden 40% méér aan onderzoek en ontwikkeling dan hun 'gevestigde' collega's.

Wel dreigt ondernemerschap in alle maatschappelijke en politieke aandacht bijna mythische proporties aan te nemen. Daarin schuilt natuurlijk een risico: hooggespannen verwachtingen leiden niet zelden tot diepe teleurstellingen. Hoog tijd dus om eens, in alle rust en nuchterheid, na te gaan wat we onder ondernemen kunnen verstaan. Graag duik ik met u iets dieper in het verschijnsel 'ondernemen', en maak daarbij een uitstapje naar buiten de bouw.

Ondernemen is een werkwoord. We kunnen kijken naar het wat en waarom van de activiteit 'het ondernemen'. Minstens zo interessant is het om eens te kijken de persoon die deze activiteit uitvoert. We beginnen met dat laatste.

2.1 De ondernemer

Eén van de meest bruikbare visies op het onderwerp werd mij aangereikt door Elsebeth Holmen, een Deense oud-collega van de UT. Zij attendeerde mij op een boekje van Israel Kirzner^{xii}, een econoom in de traditie van de Oostenrijkse school en schatplichtig aan Schumpeter.

Kirzner schetst drie belangrijke rollen in de totstandkoming en het management van bedrijven.

In willekeurige volgorde, in de eerste plaats de *kapitalist*. Dit is degene die de onderneming voorziet van voldoende vermogen om te kunnen starten en te blijven draaien. Zijn doel is om op dit ter beschikking gestelde kapitaal in de loop van de tijd een zeker rendement te behalen, in de vorm van dividend of waardestijging van zijn participatie. Zeker in situaties waarbij vernieuwing of zelfs pionieren aan de orde is, gaat de rol van kapitalist gepaard met een zeker risico. De kreet 'rendementen uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst' doet hier zeker opgeld, temeer daar vernieuwingen nu juist expliciet een breuk met het verleden betekenen.

In de tweede plaats is er de *manager*. Hij is verantwoordelijk voor het besturen van de onderneming in de gewenste richting. Zij - of hij, natuurlijk - staat voor correcte

en tijdige implementatie van de koers van de onderneming en dient daarbij te zorgen voor efficiënte aanwending van middelen: sturen op bezettingsgraad, kosten, omzettafels. Dit werk laat zich, in navolging van kwaliteitsdenker W. Edwards Deming, op een nogal alledaagse manier omschrijven als 'de dingen goed doen', of 'ervoor zorgen dat de dingen goed gedaan worden'. Maar zo gewoontjes als het klinkt, zo weerbarstig blijkt dit managementwerk in de praktijk. Er dagelijks voor zorgen dat de zaken gesmeerd blijven lopen, kost bloed, zweet en tranen; vraagt u dat maar aan mijn vrouw, een werkende moeder van drie kinderen en chef manager van ons huishouden.

In de derde en laatste plaats is er de *ondernemer*. Eigenlijk kun je zeggen dat zij- of wederom hij natuurlijk- als een scharnierpunt tussen de twee voorgangers in dit rijtje staat. De ondernemer is degene die er enerzijds voor zorgt dat het vermogen van de kapitalist een voertuig vindt om op te renderen, en dat anderzijds de inspanningen van de manager zinvol en dankbaar richting krijgen. Het gaat hierbij om 'de goede dingen doen'. Kirzner omschrijft de rol van de ondernemer als tamelijk irrationeel: niet gericht op calculerend optimaliseren binnen de bestaande kaders, maar juist 'out of the box' nieuwe mogelijkheden ontdekken.

De ondernemer is degene die *opportuniteiten* in de markt ziet, en het kapitaal en

het organisatietalent van de andere twee weet te mobiliseren om deze te ontginnen. Veel hangt hierbij af van *timing*: door eerder in te zien wat 'de goede dingen zijn' dan een concurrent, en eerder kapitaal en management bij elkaar te brengen, kan een *first mover advantage* worden verkregen. Hamel en Prahalad schreven in 'Competing for the Future' niet voor niets dat de strijd om de toekomst voor een belangrijk deel wordt gewonnen door die toekomst als eerste te zien^{xiii}.

Het is wezenlijk om deze drie rollen van elkaar te onderscheiden. In de praktijk worden ze vaak door elkaar gehaald, en dat is niet verwonderlijk, daar ze in de praktijk ook vaak gecombineerd worden. In veel mkb-bedrijven- de grootteklasse waar 95% van het aantal Nederlandse

bouwbedrijven toe behoort, samen goed voor 80% van de werkgelegenheid en 70% van de omzet in de sector- is de eigenaar van het bedrijf- dus de kapitalist- tegelijkertijd als manager belast met de dagelijkse leiding, alsook verantwoordelijk voor de strategie.

Voor veel mensen betekent 'ondernemen' dus een balanceeract tussen deze drie rollen: ze zijn vrij om creatief 'out of the box' te denken, maar hebben wel de zorg voor hun pensioen en het studieplan voor de kinderen; in de hectiek van alledag schreeuwen problemen om een snelle oplossing, liefst vandaag nog, maar de continuïteit en toekomst van het bedrijf vragen ook aandacht.



Het is de combinatie van deze rollen die écht ondernemerschap in de praktijk misschien wel zo lastig maakt.

Het is me duidelijk dat ik met deze lectorale beschouwing ‘de ondernemer’ iets anders positioneer dan misschien in het dagelijks taalgebruik gewoon is. Daar hebben we het bijvoorbeeld over een ‘ondernemersopleiding’, waar je je als middelbare scholier kunt melden om te leren ondernemer te worden.

Of ondernemerschap überhaupt valt te leren is overigens nog steeds onderwerp van internationaal - vooral wetenschappelijk - debat. Een debat dat overigens sterke gelijkenis vertoont met het klassieke ‘nature or nurture’ vanuit de psychologie: is ondernemerschap aangeboren, aangeleerd of anderszins contextueel bepaald. Voor fundamentalistische aanhangers van de ene dan wel de andere academische stroming is het bijzonder de moeite waard om een keuze voor één stroming te betogen, maar voor alle praktische toepassing is het toch vooral interessant om pragmatisch te kiezen en te combineren.

Voor enige zelfreflectie zijn vooral de beschrijvingen van ondernemers vanuit de nature-kant van de psychologie interessant. Wijlen Wim Wennekes geeft in een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken uit

2001 een helder overzicht van verschillende onderzoeken naar kenmerken van ondernemers.

Manfred Kets de Vries kiest een psychoanalytische benadering en gaat diep in op de persoonlijkheid van ondernemers: ze zijn doorgaans prestatiegericht, energiek en creatief. Tegelijkertijd zijn het vaak lastige types in de omgang, vanwege een drang naar controle, wantrouwen jegens anderen, een sterke behoefte aan applaus en de neiging om zaken sterk zwart/wit te zien.

Paul Moran vond uit zijn onderzoek dat ondernemers met elkaar gemeen hebben dat ze van afwisseling en verandering houden, vooral ‘leren door het te doen’, meer gericht zijn op openheid en flexibiliteit dan op rigiditeit en orde, en liever niet vermoeid worden met details.

Voor de aanhangers van nurture: opleidingsniveau, het beroep van de ouders en eerdere werkervaring blijken niet van belang voor het succes als ondernemer. En voor de workaholics onder ons: het aantal uren dat een ondernemer per week werkt evenmin.

Al zullen veel rechtgeaarde ondernemers werk en liefhebberij niet meer scherp van elkaar kunnen onderscheiden.

2.2 Ondernemerschap

Genoeg over de ondernemer, terug naar ondernemerschap. Kennelijk is dit product van ondernemers belangrijk voor economische ontwikkeling, en hiermee voor de maatschappij: de eerdergenoemde cijfers spreken voor zich. Toch is het - vanuit het streven naar meer begrip - de moeite waard om eens te verkennen wat het is met ondernemerschap dat *Wirtschaftswunder* veroorzaakt.

Voor de meest gangbare verklaring van het verband tussen ondernemerschap en economische ontwikkeling, gaan we eveneens terug naar de klassieke Oostenrijkse economen.

In de eerste plaats past hier het SGR-paradigma. Voor het eerst beschreven in 1939 door de econoom Edward S. Mason legt het de relatie uiteen tussen ten eerste de kenmerken van bedrijfstakken en markten (de *Structuur*), ten tweede het soort ondernemerschap dat zich hierin ontwikkelt (het *Gedrag*) en ten derde de uitkomsten van dit ondernemerschap (de *Resultaten*), bijvoorbeeld in termen van winstgevendheid en werkgelegenheid.

Het SGR-paradigma laat in zekere zin zien hoe afhankelijk de samenleving is van ondernemersgedrag. En eveneens, afhankelijk van de vrijheidsgraden die het politiek bestel biedt voor de ontwikkeling van een bedrijfstak, op welke wijze over-

heidsoptreden in de marktstructuur via ondernemersgedrag bijdraagt aan deze resultaten.

SGR - paradigma



In de tweede plaats is het belangrijk om te beseffen dat, ook in het spel van vraag en aanbod in de economie, niets voor de eeuwigheid is. Theodore Levitt opperde in 1965 in Harvard Business Review een cyclisch verloop van de ontwikkeling van

markten. Inmiddels zijn *Business Life Cycles* op allerlei niveaus in bedrijfskundig denken gemeengoed geworden, van hele bedrijfstakken tot concrete fysieke producten.

Voor deze beschouwing spreekt wellicht het niveau van een strategische product-markt-combinatie het meest. Denk hierbij aan de combinatie van een redelijk afgebakend product of dienst (bijvoorbeeld het boren van tunnels in slappe grond) voor een min of meer homogene klanten-groep (bijvoorbeeld rijksopdrachtgevers).

Het model van de Business Life Cycle dat zo'n PMC begint in de Pioniersfase vanuit een niche-positie^{xiv}. Het product is tamelijk nieuw en dus onbekend, ook bij de beoogde klanten. Niettemin is er vanuit -jawel- ondernemerschap geloof in de potentie van het product, en in een combinatie van *market pull* (eenvoudig gezegd het luisteren naar de behoeften van de klant) en *technology push* (het ongevraagd positioneren van de sterke eigenschappen van het aanbod), wordt het product en de acceptatie door de markt verbeterd.

Wanneer het product aanslaat zullen anderen dit kopiëren. Aanvankelijk is daarvoor voldoende ruimte, want de vraag is groter dan het aanbod en er zijn genoeg mogelijkheden voor aanbieders om zich van elkaar te onderscheiden. De PMC groeit in omvang en winstgevendheid. Op den duur nemen deze mogelijkheden af- de klant ziet de verschillen niet meer. De PMC raakt verzadigd, en het enige waarop aanbieders zich van elkaar kunnen onderscheiden is de prijs; de enige manier waarop ze winst kunnen blijven maken is de kosten te drukken.

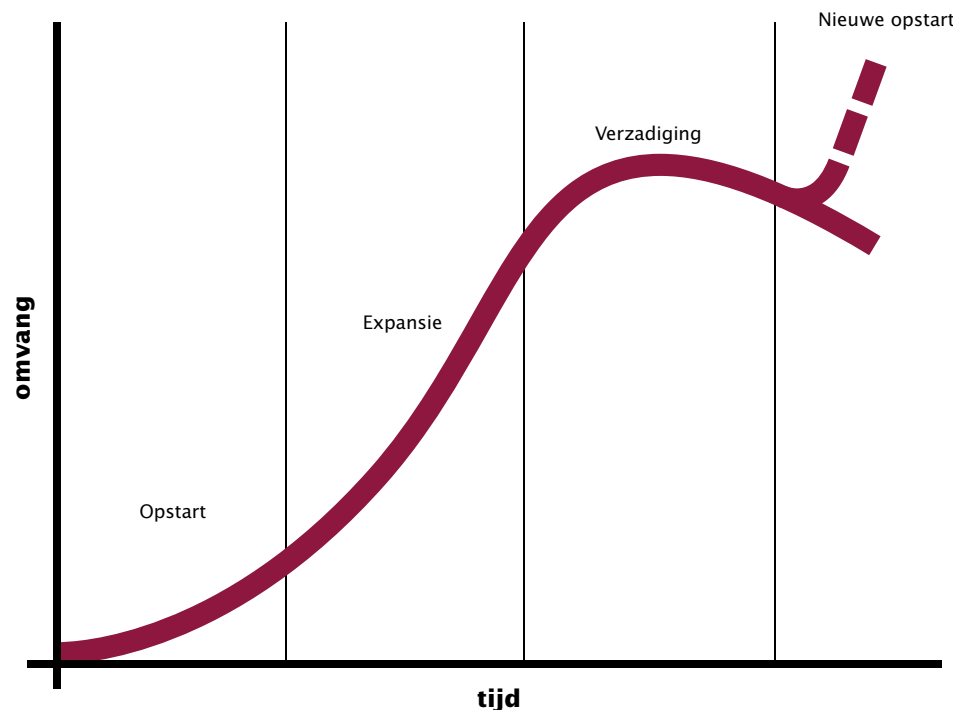
Na verloop van tijd ontstaat stagnatie: in een bedrijfstak blijft vernieuwing uit, investeerders zijn niet meer te vinden, de instroom van nieuwe medewerkers loopt terug. De enige manier om hier uit te komen is door een nieuwe cyclus op te starten.

De ontwikkeling van een nieuwe PMC- ook al betreft deze een *Neue Kombination* van oude bekende zaken - zorgt aldus voor een nieuwe impuls. Het vinden van een nieuw business model kan zelfs van levensbelang zijn voor de revitalisatie van bedrijf of sector in stagnatie of crisis. Denk hierbij aan de manier waarop bijvoorbeeld de Nederlandse scheepsbouw zichzelf na de teloorgang in de jaren zeventig en tachtig herpakte en met bedrijven als Damen Shipyards en IHC

Caland een internationale toppositie verwierf in specialistische markt-segmenten^{xv}.

De ontwikkeling van een nieuwe PMC of zelfs een compleet business model is een-misschien wel dé- prototypische ondernemersdaad. Bij uitstek in deze fase van de Business Life Cycle moeten nieuwe-nog niet bestaande- kansen worden erkend, geëxploreerd en tot ontginning worden gebracht, en komt het dus aan op ondernemerschap. De kapitalist kan hooguit de benodigde middelen beschikbaar stellen; de manager het werk feilloos organiseren; het is de ondernemer die de weg naar een nieuwe toekomst- en hier-mee economische voorspoed- moet wijzen.

The Business Life Cycle



2.3 Ondernemer: quo vadis?

De vraag rijst of er iets te zeggen valt over de *richting* waarin we die toekomst kunnen zoeken. Met andere woorden: wat voor soort ondernemerschap gaan we nodig hebben in de bouw aan het begin van een nieuwe Business Life Cycle? Wat zijn essentiële onderdelen van een nieuw business model?

Nu zijn ondernemers, ook in de bouw, veelal autodidact, en daar nog terecht trots op ook. Ze laten zich dus niet graag de les lezen. Bovendien hangt zoals gezegd bij ondernemerschap veel af van timing en exclusiviteit: de toekomst eerder doorzien dan de concurrent heeft voordelen. Ondernemers zijn dus sceptisch ten aanzien van algemeen toegepaste kennis. Dat wil niet zeggen dat de wetenschap geen waardevolle inzichten kan bieden, gebaseerd op de ervaringen van collega-ondernemers uit andere bedrijfstakken.

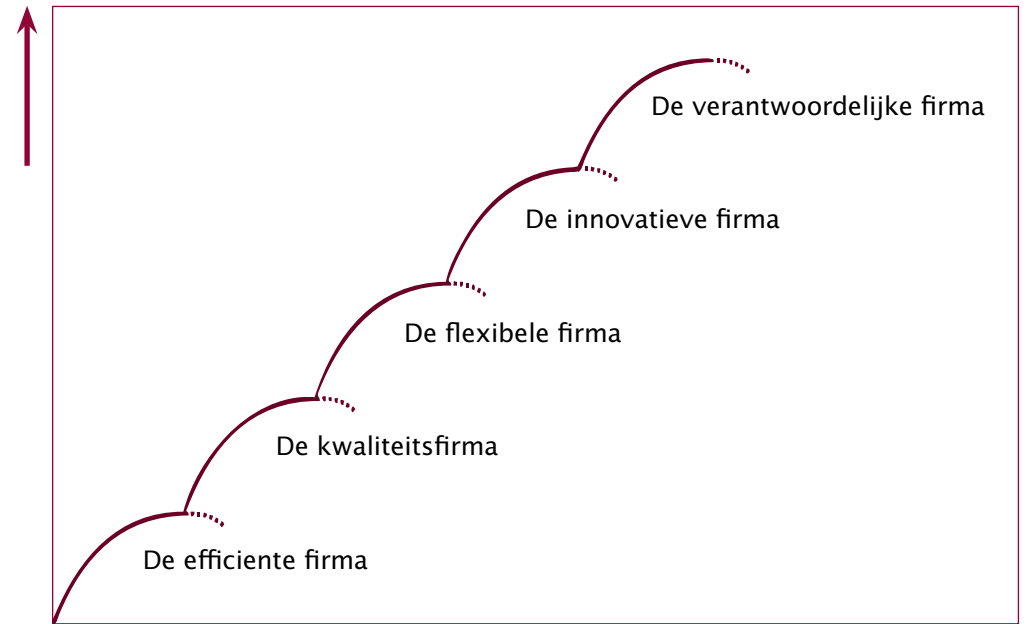
Bolwijn en Kumpe legden een verband tussen de prestatie van bedrijfstakken en de aard van het ondernemerschap. Zij analyseerden het succes van buitenlandse en Nederlandse ondernemingen in het herstel uit de stagnatie en crisis van midden jaren '80. Daarbij vonden zij dat industriële ondernemingen in verschillende tijdvakken vanaf de jaren '60 concurreerden op basis van steeds veranderende criteria.

In de jaren '60 concurreerden ondernemingen vooral op prijs en ontleenden zij hun succes vooral aan *efficiency*. Met de opkomst van goedkope massa-productie in Japan en het Verre Oosten bleek er in de jaren '70 evenwel méér nodig om concurrentie voordeel te behalen: het was het tijdperk van de *kwaliteits firma*.

In de jaren '80 werd, wederom onder druk van de Japanse industrie, basiskwaliteit een *commodity* en moest men het zoeken in keuze van het assortiment en levertijd. Het betekende voor veel industriële bedrijven een heroriëntatie op ketenlogistiek en een brede adoptie van automatiseringstechnologie. Bolwijn en Kumpe noemen dit de fase van de *flexibele firma*. Het bleek vooral deze faseovergang te zijn die veel Nederlandse ondernemingen in het sociaal-economisch en institutionele kader van de jaren '80 hoofdbrekens bezorgde.

In de jaren '90 wordt vernieuwing aan sich een bron van concurrentieel voordeel: het is het tijdperk van de *innovatieve firma*. Het vraagt om ondernemingen die snel kunnen veranderen in termen van technologie, organisatie en marktbenadering. Fisscher e.a. betogen eind jaren '90 dat de volgende stap in de ontwikkeling heel wel de *verantwoordelijke firma* zou kunnen zijn: ondernemingen kunnen zich in gunstige zin van hun concurrenten onderscheiden door maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen door een holistische

Groeifasen van ondernemingen



Bron: Bolwijn, B.T., Kumpe, T., 1992

benadering van *planet*, *people* en *profit*. Bijzonder aan het fasenmodel van Bolwijn en Kumpe is dat een volgende fase van ondernemerschap pas bereikbaar is wanneer de vorige fase(n) naar behoren zijn doorlopen. Bovendien stellen zij dat een volgende fase de eisen uit de vorige zelfs versterkt. Er is dus sprake van een sterk progressieve ontwikkeling: efficiency is een voorwaarde voor kwaliteit, want zonder *control* van het productieproces geen voorspelbare uitkomsten. Kwaliteit (en dus óók efficiency) zijn voorwaarden voor flexibiliteit, want als half-fabrikaten niet volgens *specs* zijn of informatievoorzienig niet juist en tijdig verloopt,

ontaardt een flexibel proces in chaos. Zonder flexibiliteit heeft innovatie geen kans, want veranderingen kunnen niet snel genoeg worden doorgevoerd. En maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen ondernemingen is pas dan levensvatbaar wanneer hun bedrijfseconomische continuïteit is veiliggesteld en zij in staat zijn gebleken om pro-actief in te spelen op gevoelens in de samenleving.

Kortom: ondernemerschap zorgt voor economische ontwikkeling en hiermee werkgelegenheid en welvaart, doordat ondernemers nieuwe Business Life Cycles

ontginnen. Wát er nodig is aan het begin van zo'n nieuwe cyclus varieert in de tijd, waarbij er in andere bedrijfstakken dan de bouw een progressieve ontwikkeling zichtbaar is geweest van een streven naar efficiency in de jaren 60 via flexibiliteit en innovatie naar meer maatschappelijke verantwoordelijkheid rondom de milleniumwisseling.



Wat betekent dit voor de bouw? Welnu, er zijn als het gaat om de bouw genoeg gevoelens in de samenleving merkbaar, en helaas niet allemaal positief. En er is reden tot zorg over de economische prestaties van de bedrijfstak^{xvii}. De ondernemer in de bouw die erin slaagt om op een geloofwaardige manier zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen lijkt dan goede kaarten te hebben. Hij appelleert in elk geval aan het streven van grote opdrachtgevers om 'duurzaam in te kopen' en de aandacht voor de gebouwde omgeving als het gaat om de reductie van CO₂ en de toepassing van Cradle to Cradle^{xviii}. Ook op andere terreinen liggen kansen om vanuit gezond ondernemerschap bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken: denk aan het mobiliteitsvraagstuk, de zorg voor betaalbare en waardige huisvesting voor ouderen en sociaal zwakkeren, het behoud van architectuurwaarden, verantwoord ruimtegebruik, vitale wijken, enzovoort.

Dit is de lijn waarop we hier in Twente met ons programma Vernieuwend Ondernemen in de Bouw met de regionale bouw hebben voorgesorteerd.

Gelet op het voorgaande lijkt de naam van mijn lectoraat 'Vernieuwend Ondernemen in de Bouw' bijna een pleonasme: ondernemen gaat toch over vernieuwen, en voor vernieuwen zijn toch ondernemers nodig? Niettemin levert vernieuwen op *zichzelf* al een bijzondere dynamiek op, die de moeite van het onderzoeken meer dan waard is. En wanneer we ondernemen een menselijk gezicht hebben gegeven, ontkomen we er niet meer aan om ook stil te staan bij de menselijke dimensies van vernieuwen.

Als we kijken naar de (onderzoeks) inspanningen die de afgelopen jaren zijn gepleegd rondom vernieuwing in de bouw, zou men haast denken dat het hierbij gaat om de Heilige Graal van onze bedrijfstak. Afgemeten aan het aantal publicaties rondom vernieuwing van de sector zou je hopen dat we inmiddels ook een eind in onze queeste zijn gevorderd.

Objectief gezien is dat in zekere zin ook het geval. Ik geef twee voorbeelden die dit illustreren.

Toen een jaar of zes geleden ons onderzoeksprogramma van P3bi rondom design-construct contracten op stoom kwam, was deze aanbestedingsvorm nog een zekere noviteit en maakte zij vooral indruk als beleidsvoornemen van grote rijksopdrachtgevers^{xix}. Inmiddels is d&c

bij deze opdrachtgevers gemeengoed en wordt zij ook bij decentrale opdrachtgevers steeds meer toegepast.

Vier jaar geleden had consultancy over marketing in de bouw nog iets weg van schoenen verkopen in de Sahara: juist omdat niemand eraan toe was, zagen alleen de grootste optimisten er een markt. Anno 2008 besteedt een heel aantal grote en middelgrote bouwbedrijven - ik schat zo'n 15% van de vijfhonderd - substantieel aandacht aan marketing: er wordt geïnvesteerd in (projectgebonden) marktonderzoek, er worden keuzes ten aanzien van doelgroepen gemaakt, er wordt nagedacht over eigen productconcepten.

Toch is hier enige kritische (zelf)reflectie op haar plaats. Want wat zijn nu termijnen van vier of zes jaar als we het hebben over een gewenste 'cultuuromslag' of 'transitie'? Nog los van de vraag of het wel zinvol is om veranderdoelstellingen zo groots en meeslepend te formuleren, kun je je afvragen welke diepgang we inmiddels hebben kunnen bereiken.

Zo heeft de d&c-'community' naar eigen zeggen het proces van geïntegreerd aan- en uitbesteden inmiddels aardig onder de knie. Dus we weten wat d&c is en waarom we het in welke gevallen en in welke vorm kunnen toepassen. Maar werkenderwijs met geïntegreerde contractvormen komen nu allerlei nieuwe vragen boven: hoe

organiseren we nu een werkelijk geïntegreerd ontwerpproces, waarbij engineers mogelijkheden en beperkingen vanuit de uitvoering meenemen in het ontwerp? En wat betekent een integrale verantwoordelijkheid van de aannemer voor de rolverdeling en het samenspel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in een lopend project?

Voor marketing-verantwoordelijken in de bouw, blijkt de implementatie van marktgericht denken in de praktijk van projecten eveneens problematisch: hoe ga je om met uiteenlopende, gekleurde visies op de marktvraag vanuit verschillende spelers in het proces: de ontwikkelaar, de gemeente, de corporatie, de bouwer, enzovoort? En, nog basaler: hoe zorg je voor structureel draagvlak voor marktgericht denken, ook buiten de afdeling marketing? Met andere woorden: hoe voorkom je dat marktgerichtheid blijft steken bij één of twee verlichte geesten in de staf of in een puur commerciële functie?

Kortom, alleen al uit deze voorbeelden blijkt dat er nog een weg te gaan is met vernieuwing in de bouw. Het 'waarom' en 'in welke richting' zijn voor velen - op bedrijfstakniveau - wel duidelijk. Maar de grote vraag is: 'hoe dan?' En: 'wat betekent dit voor mij?'

Misschien zijn we eigenlijk pas net begonnen. En wellicht is het dan ook goed om te beseffen dat vernieuwen van organisaties

eigenlijk helemaal niet zo eenvoudig is. Hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties aan de UvA Jaap Boonstra vond uit onderzoek dat 70% van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vastlopen of niet het gewenste resultaat bereiken^{xx}. In het buitenland kent men soortgelijke ervaringen met veranderingen in strategie en bedrijfsvoering.

Boonstra betoogt dat de achtergronden voor het moeizame veranderen vooral moeten worden gezocht in het handelen van de betrokken actoren en - heel intrigerend in de context van de bouw - de veelal planmatige aanpak van de verandering. Hierbij wordt de verandering gezien als een voorspelbaar traject, met helder gedefinieerde uitkomsten, duidelijke mijlpalen en een vastgesteld tijdpad. Veranderen, met andere woorden, als een min of meer lineair technisch project. Het lijkt ingenieurs op het lijf geschreven: we zoeken het defect, ontwerpen een oplossing en repareren het. In meer dan tachtig procent van de gevallen wordt gekozen voor een dergelijke aanpak, terwijl volgens het onderzoek van Boonstra de ervaring leert dat die in zeventig procent van de gevallen niet de gewenste resultaten oplevert of zelfs jammerlijk mislukt.

In de kern gaat het bij deze aanpak veelal mis omdat er voorbij wordt gegaan aan de organisatiepolitieke, sociale en mense-

lijke context van organisaties. Of, nog platter, aan de praktische consequenties van de verandering: ambities voor de lange termijn worden pas haalbaar wanneer recht wordt gedaan aan de noodzaak om ook op korte termijn bedrijfseconomische continuïteit te waarborgen.



Mensen die in dat verband 'gewoon hun werk doen' in het primaire proces krijgen al te gemakkelijk het verwijt weerstand tegen de verandering te hebben. Terwijl ze eigenlijk zo goed mogelijk doen wat hen jaren is geleerd: daar kan toch niemand tegen zijn? Iedere ondernemer die probeert om voor zijn bouwbedrijf een afgemeten keuze te maken tussen een rol als capaciteits- of een productaanbieder, of van zijn mensen plots andere omgangsvormen met onderaannemers verwacht, weet waar ik het over heb.

Vernieuwend ondernemerschap betekent een breuk met het bestaande in een poging om een nieuw business model tot

bloei te brengen. Het is een koers richting bedrijfsstrategisch *terra incognita*, en die gaat per definitie gepaard met nogal wat onzekerheid. J.C. Spender, tegenwoordig als *éminence grise* visiting fellow bij NIKOS, opperde dat eindverantwoordelijke executives bij het nemen van strategische beslissingen onder onzekerheid niet kunnen vertrouwen op bestaande, eenvoudig beschikbare kennis en denkmodellen^{xxi}. Die zijn ontwikkeld in een andere context en domweg niet relevant voor een nieuwe, onbekende strategische situatie. In plaats van bestaande kennis - en een redenering van buitenaf - hanteren zij hun eigen intuïtie en redeneren van binnenuit. Het komt bij strategische vernieuwing dus aan op *judgement* (beoordelingsvermogen) en *skills* (vaardigheden), meer nog dan *knowledge* (kennis). Als belangrijkste *skill* noemt Spender in dit verband *managerial creativity* en hij ziet de ondernemer zelfs bij uitstek als 'the person having a particular talent for making good decisions in the absence of necessary data'. Binnen een bedrijfstak blijken *executives* niettemin bij het nemen van strategische beslissingen onder onzekerheid voor een belangrijk deel dezelfde patronen te volgen: ook al zijn er geen expliciete denkmodellen die dit dicteren en gaat het hierbij om beslissingen die voortkomen uit het eigen judgement van de individuele ondernemers!

Wat weinig wetenschappelijk zou je hier bedrijfsstrategisch kudgedrag kunnen vermoeden; Spender impliceert dat ondernemers nu eenmaal niet altijd erg ondernemend zijn en liever anderen kopiëren dan hun eigen antwoorden vinden. Hij wijst op het bestaan van *industry recipes*. Een industry recipe is losse verzameling opvattingen over de wijze waarop de eigen bedrijfstak functioneert en strategische problemen het beste kunnen worden geïnterpreteerd en uiteindelijk ook opgelost; het is het recept dat zegt: 'zó doen wij dat hier nu eenmaal'. Het is gebaseerd op de collectieve *body of knowledge* die wordt ontwikkeld in de loop van de geschiedenis van een bedrijfstak en - veelal mondeling - wordt overgedragen in de loopbaan van het management.

Mijn collega Frens Pries^{xxii} noemde in dit verband al eens het (ingenieurs)paradigma als barrière voor innovatie in de bouw: pas wanneer óók afstand genomen kan worden van diepgewortelde en impliciete overtuigingen – en eigenlijk het hele wereldbeeld van de bouw! - heeft vernieuwing een kans.

Nu is het doorbreken van een paradigma een taaie aangelegenheid^{xxiii}. Leiders ontlenen nu eenmaal hun positie aan een set opvattingen over 'hoe de dingen hier gedaan worden'. Bij de werving en vorming van nieuwe mensen gaat er impliciet een sterk sturende werking van een para-

digma uit. Minder diplomatiek: managers - ja, ook in de bouw! - hebben nu eenmaal de neiging om kopieën van zichzelf te werven en voor nieuwkomers is de veiligste weg om carrière te maken toch vooral het kopiëren van het gedrag van de baas.

Om te breken met een paradigma vraagt van ondernemers dat ze los komen van hun wortels en bestaande fundamentele zekerheden inruilen voor het onzekere; terwijl ze wel worden aangesproken op de continuïteit van hun bedrijf! Dit vraagt om een soort Baron Von Münchhausen-achtige kwaliteiten. En we weten allemaal dat de Baron een grote leugenaar was, dus als iemand tegen u zegt dat vernieuwen makkelijk is...

Een bijkomende moeilijkheid is dat vernieuwing niet kan worden uitbesteed. Wij maken binnen ons programma Vernieuwend Ondernemen in de Bouw in Twente wel eens met een knipoog de vergelijking met fitness: alle begeleiding en goede raad ten spijt, het komt toch aan op het eigen doorzettingsvermogen en kwaliteiten van de deelnemende organisaties zelf.

Wanneer je je bedenkt dat die kwaliteiten zijn gevormd door ervaringen en opleiding uit het verleden, en organisaties succesvol maakten voor het ondernemen in het hier en nu, rijst de vraag waarop zij het succes in de toekomst dan moeten baseren.

Bovendien zijn organisaties, zoals Gareth Morgan^{xxiv} betoogt, doorgaans van nature erg goed in het bewaren van de status quo: organisaties creëren boven alles stabiliteit. Ze hebben een ingebakken massatraagheid als het om vernieuwing gaat.

En als tenslotte, zoals de man die alleen een hamer heeft en alle problemen als spijkers ziet, het management in de bouw uitstekend is geoutilleerd voor ontwerpen van oplossingen voor concrete problemen van technische aard binnen bouwprojecten - het beruchte ingenieursparadigma - wordt duidelijk dat we een serieuze uitdaging hebben bij het vinden van een geschikte aanpak voor de verandering.

In het enthousiasme waarmee in de afgelopen jaren - veelal vanuit veilige posities bij brancheorganisatie of collectieve onderzoeksinstituten - vernieuwing is gepredikt, hebben de moeilijkheden rondom veranderen binnen individuele bedrijven onvoldoende aandacht kunnen hebben. Volgens mij zijn we nu wel op

punt beland waarop we - met overigens onverminderd enthousiasme - in alle realiteit moeten zeggen: vernieuwen kan, maar vernieuwen is ook hartstikke lastig!

Vernieuwen heeft ingrijpende consequenties voor individuele organisaties en mensen. Het is een bezigheid die inherent omgeven is met onzekerheden. Alleen inspireren en oproepen tot 'leef hebben' is niet genoeg. Vernieuwend ondernemen is alleen dan zinvol als het wenkend perspectief in balans is met het hier en nu: als er een praktisch houdbare *business case* is die oog heeft voor de continuïteit. Dat geeft mensen het zelfvertrouwen om hun bestaande zekerheden los te laten.

Alleen door recht te doen aan de complexiteit en de risico's van verandering, maken we de juiste keuzes. Daarbij is het overigens niet nodig om ons te laten ontmoedigen: zoals Jim Collins in zijn briljante 'Good to Great'^{xxv} aangeeft: *confront the brutal facts, yet never lose faith*.



4 Naar Vernieuwend Ondernemen in de Bouw

Ik bevind mij met dit lectoraat in een bevoorrechte en comfortabele positie. Toen ik aantrad als lector was een belangrijk deel van de opgave 'vernieuwend ondernemen in de bouw' al verkend door een aantal betrokkenen vanuit het Cluster Bouw van het IPT en collega's van de Saxion. Dit maakt mijn taak er in die zin eenvoudiger op dat ik tegenover die coalitie de relevantie van mijn lectoraat niet meer hoeft uit te leggen. Ook hebben zij vóór mij een aantal inhoudelijke denkexercities doorgemaakt over wat het lectoraat wél, maar vooral ook niet, behelst.

Een van de meest centrale noties die daarin naar voren kwam is dat het in dit lectoraat niet *per se* gaat om innovatie in de bouw, maar om 'vernieuwend ondernemen'. Wanneer we ons zouden 'beperken' tot innovatie- 'beperken' tussen aanhalingstekens, want over de reikwijdte van het begrip innovatie zou ik nog wel een stuk of wat lectorale redes kunnen volpraten- dan zou de focus al gauw teveel komen te liggen bij de ontwikkeling en het vermarkten van nieuwe producten. Er werd tijdens mijn sollicitatiegesprek naar gevraagd, en ik zeg het nu nog maar eens: nee, ik heb nog nooit een nieuwe dakpan ontwikkeld en heb ook niet de ambitie om dat vanuit dit lectoraat alsnog te doen. Met dat antwoord zal u het nu ook moeten doen.

Dat wil niet zeggen dat productontwikkeling geen onderdeel kan zijn van vernieuwend ondernemen in de bouw. Integendeel zelfs, we doen dat als sector in het huidige businessmodel eigenlijk te weinig. Maar er is méér.

Maatschappelijke relevantie

De relatie tussen de sector en de samenleving - laat staan de politiek - is al een aantal jaren een wat gevoelige. Bij de ontwikkeling van onze plannen binnen het Innovatieplatform Twente, was het al heel snel duidelijk: 'Vraag niet wat de samenleving kan doen voor de bouw, maar wat de bouw kan doen voor de samenleving!'

En dat is veel. Veel méér dan we ons misschien in eerste instantie realiseren. Vergrijzing, mobiliteit, klimaatproblematiek, integratie: er zijn maar weinig actuele maatschappelijke thema's die geen relatie hebben met ons werk. Hier een bijdrage aan leveren met vernieuwende voorstellen geeft voldoening.

New Business Life Cycles

Over het functioneren van de bouw *in abstracto* is misschien al teveel gezegd; aan de institutionele kaders is inmiddels een hoop gebeurd. Pas wanneer de ambitie om te vernieuwen tot uitdrukking gaat komen in concreet ondernemersgedrag, zal er iets gaan veranderen. Er zullen

levensvatbare, aantrekkelijke en praktisch hanteerbare nieuwe businessmodellen moeten komen om een nieuw perspectief te bieden op ondernemerschap in de bouw. Als ons onderzoek hieraan kan bijdragen, dan doen we het goed.

De menselijke maat

Ondernemerschap gaat voor een belangrijk deel over ondernemers, en dat zijn ook maar mensen; zelfs in de bouw! De waarde van de kennis die we met ons programma ontwikkelen wordt bepaald door de manier waarop deze kennis helpt om mensen in de bouw 'meer grip' op hun realiteit te laten krijgen. Dat zegt iets over de uitkomsten van ons onderzoek in termen van nuance en bruikbaarheid, maar ook over de manier waarop we dat onderzoek doen: met oog voor elkaars belangen, integer, zorgvuldig en vooral geïnspireerd. We houden het wel leuk met elkaar!

Reinventing ourselves

Hoe moeilijk het ook is, vernieuwen doen we in de bouw zelf, van binnenuit. Het doorbreken van *industry recipes* gaat gepaard met een (soms pijnlijk) afscheid van ingesleten patronen en denkgewoontes. Dit geldt overigens niet alleen voor de ondernemers onder ons. Het geldt evenzeer voor de betrokkenen uit het onderwijs en de partners vanuit de regionale overheid. Ik merk dat we alleen door op een andere manier naar elkaar te kijken al

voortgang hebben kunnen boeken. Laten we dat vooral volhouden en onze collega's daarin enthousiasmeren.

Holisme

De ambities liggen hoog en de opgave is knap ingewikkeld. Ieder voor zich zien we maar een deel van het probleem, zoals de blinden om de olifant. Pas wanneer we de moeite nemen om elkaars perspectief op de situatie waarin we ons samen bevinden écht te begrijpen, kun je verwachten dat we effectief zullen zijn. Pas wanneer we, in termen van William Isaacs *'the art of thinking together'*^{xxvi} leren verstaan zullen we ons doel bereiken. Dat betekent véél beter en dieper luisteren, ons eigen oordeel uitstellen en oprecht onze observaties met elkaar delen. Het vraagt, kortom, om een echte dialoog.



5 Ambities

In het voorgaande liggen randvoorwaarden en succescriteria besloten voor mijn lectoraat. Dat gezegd hebbende wil ik graag afsluiten door wat concretere ambities met u te delen en een persoonlijk woord aan een aantal mensen te richten.

5.1 Wat we bouwen...

Zo breed als de naam van mijn lectoraat doet vermoeden, zo breed is ook de inhoudelijke oriëntatie op het onderzoek dat we ondersteunen binnen het Cluster Bouw van het Innovatieplatform Twente. Vanuit het lectoraat kunnen we de vernieuwend ondernemen in de bouw op een praktische manier monitoren, voeden^{xxvii}, ondersteunen en verankeren. In onze Werkplaatsen spelen vernieuwingen op verschillende aggregatieniveaus. Van laag naar hoog:

- **Productontwerp:** in de basis moet het functioneel en technisch kloppen. De keuze van materialen en details ondersteunt de principes van duurzaamheid.
- **Procesontwerp:** slimmer, sneller, 'meer met minder' voor elkaar krijgen.
- **Functionaliteit:** echte méérwaarde bieden voor de samenleving; doen wat klanten nodig hebben maar niet om (kunnen) vragen.

- **Transactie:** een nieuw samenspel tussen bouwers en klanten, en tussen de verschillende spelers in de aanbiedende keten.
- **Organisatie:** soms sprongsgewijs, vaak stukje bij beetje, maar altijd onvermoeibaar werken aan nieuwe kennis, vaardigheden en omgangsvormen.

Ik doe ze onvoldoende recht, maar moet hier volstaan met het heel kort benoemen van een aantal werkplaatsen,

- **Systems Engineering:** we leggen het fundament onder een nieuwe manier van ontwerpen, realiseren en samenwerken. Slimmer, beter beheerst, doeltreffender. De eerste resultaten van pilots in Twente zijn veelbelovend.
- **Mastertrack Industrieel Ontwerpen in de bouw:** uniek in Nederland en in de wereld. De nieuwe bouw vraagt om nieuwe ontwerpprofessionals. En de Universiteit Twente leidt ze hier op! Wij bij Saxion kunnen ervoor zorgen dat er vanuit het HBO gekwalificeerde en gemotiveerde studenten instromen.
- **Productontwikkeling:** dit moet de tweede natuur worden van bedrijven in de bouw. De belangstelling voor onze veldtocht langs bedrijven in andere sectoren is groot.

- **Regelgeving en Versnelling:** samen met het juridisch talent in Twente, laten we zien hoe regelgeving in plaats van belemmering juist een stimulans voor vernieuwing kan zijn.
- **Individueel Duurzaam Flexibel Bouwen:** ik ben er inmiddels van overtuigd dat hier een belangrijk deel van de toekomst van het bouwen ligt. Arbeidsbesparend, platformgedreven, tot in lengte van jaren aanpasbaar en herbruikbaar. Bedrijven en kennisinstellingen ontwikkelen hier samen slimme oplossingen, bijvoorbeeld voor levensloopbestendig wonen en flexibele huisvesting voor startende ondernemers.
- **Conversie en Hergebruik:** het past in de huidige tijd van 'duurzaamheid' dat we verantwoord omgaan met bestaand

vastgoed: slopen en nieuw bouwen kan altijd nog, maar wat kunnen we doen om in onbruik geraakte - ook industrieel monumentale! - gebouwen een tweede kans te geven? Hier liggen prachtige technische, juridische en economische uitdagingen

- **Resultaatgericht Vastgoedonderhoud:** te weinig mensen realiseren zich het belang van vastgoedonderhoud. Maatschappelijk liggen hier geweldige kansen. Een besparing van een paar procenten op de onderhoudskosten van bijvoorbeeld sociale huurwoningen in Twente, levert corporaties miljoenen op die uitstekend voor andere doeleinden kunnen worden aangewend. En de grote renovatieopgave biedt mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan het klimaatprobleem.



5.2 ...dat bouwen we samen!

Vernieuwen in de bouw is een gezamenlijke ontdekkingsreis: wat je onderweg ziet is minstens zo interessant als het einddoel. En, beste reisgenoten uit de bedrijfstak, de gesprekken met jullie leveren vaak boeiende nieuwe inzichten.

We staan voor de uitdaging om, met behoud van continuïteit, onszelf opnieuw uit te vinden. Met oog voor de realiteit van vandaag de sprong naar morgen te maken.

Verandering betekent onzekerheid. En daar ligt de essentie van het onderzoek dat we samen doen: grip krijgen op onzekerheid, door meer begrip.

Als we de vernieuwing van onze bedrijfstak willen bestendigen in de toekomst, dan moeten we zorgen dat de nieuwe generatie professionals passend is opgeleid. Ik spreek denk ik namens mijn onderwijs-collega's als ik zeg dat wij die handschoen maar wat graag oppakken.

Bestuur en deelnemers van Stichting Pioneering: vandaag was het ook de dag van jullie *Launching Event*. Ik ben erg gelukkig met onze constructieve samenwerking en zie uit naar het vervolg van ons programma.

Timo, Ellen en Joyce: de afgelopen weken waren op z'n zachtst gezegd pittig, maar

het resultaat mag er wezen. Met zo'n team mag ik mij gelukkig prijzen.

Beste collega's van de Academie Ruimtelijke Ontwikkeling en Bouw en de opleidingen Bouwtechnische Bedrijfskunde. De afgelopen anderhalf jaar hebben we in sommige opzichten teveel en in andere veel te weinig met elkaar van doen gehad. Ik realiseer me dat als ik zeg dat je pas écht kunt vernieuwen als je samen leert denken, ik daarvoor de afgelopen periode soms moeilijk toegankelijk ben geweest. Nu het programma Vernieuwend Ondernemen in de Bouw zo ver in de steigers staat, is het jullie beurt.

Veel van wat gezegd is over vernieuwen is zonder meer op jullie van toepassing. Dat maakt je werk in het onderwijs niet altijd gemakkelijk en toch zijn jullie voor de ambities onmisbaar: alleen samen kunnen we erin slagen om de toekomstige bouwprofessionals op te leiden en zo de gewenste vernieuwing te ondersteunen. Ik wil mijn lectoraat vooral inzetten ten dienste van ons onderwijs: met praktijkgericht onderzoek kunnen we de inhoud verdiepen en nóg interessanter maken. Ook kunnen we, door studenten te betrekken in dit onderzoek, bijdragen aan hun ontwikkeling. Want als onderzoek doen helpt om meer begrip - en zo meer grip - te krijgen op hun context, dan zijn onderzoeksvaardigheden van niet te overschatten waarde voor ontwikkeling als professional.

Raad van Bestuur van Saxion: dankuwel voor het in mij gestelde vertrouwen en de bijzondere positie van dit lectoraat in Twente. Het is een prachtige opgave om dit te mogen op- en uitbouwen. Beste Marjan, dankjewel voor je immer luisterend oor en opgewekte aanmoedigingen.

Collega's van het ROC Twente en Universiteit Twente: samen hebben we een in Nederland unieke opleidingsinfrastructuur voor de bouw. We overwinnen dagelijks praktische problemen in 'het systeem' en kunnen ook onderling veel van elkaar leren.

Beste André: wij werken sinds mijn afstuderen op de ArenA nu bijna twaalf jaar met plezier en inspiratie samen in verschillende verbanden. Ik zie uit naar minstens een volgende twaalf, maar belooft je dat die promotie van mij niet zó lang meer zal duren.

Collega-lectoren Theo, Paul, Wim, John, Wilbert, Menso, Johan en Michèl: ons Kenniscentrum komt langzaam op sterkte en we weten elkaar steeds beter te vinden. Ik vind het een voorrecht om met jullie te werken aan een Duurzame Leefomgeving.

vernieuwt de bouw
pioneering

5.3 Tenslotte

Pappa en mamma, Oma Kientz: jullie hebben mij door dik en dun gesteund. Dank daarvoor, geweldig dat jullie hier waren.

Pien en Gijs: ik heb al weer veel te veel gepraat, en jullie hebben veel te lang stil moeten zitten. Ik zal nu ophouden. Anke, m'n Lampje, ik leg later nog wel 'ns uit wat we hier hebben gedaan. Ik ben apetrots op jullie.

Liane: als altijd.



- i Dorée, A.G., 1994, Gemeentelijk aanbesteden, proefschrift, Universiteit Twente.
- ii Dorée, A.G., 2001, Dobberen tussen concurrentie en co-development, oratie, Universiteit Twente.
- iii Bouwend Nederland, 2008, De Bouw in Cijfers 2003 - 2007.
- iv Stichting Pioneering, 2008, Programmaplan Vernieuwend Ondernemen in de bouw.
- v Tweede Kamer, 2002, De bouw uit de schaduw, rapport bouwfraude.
- vi Boes, J., Dorée, A.G., 2003, Terug naar af, www.p3bi.utwente.nl/.
- vii Balance & Result Organisatie Adviseurs, 2004, Marktstudie Burgerlijke en Utiliteitsbouw, in opdracht van Rabobank Nederland.
- viii Halman, J.I.M., 2004, Platformgedreven innoveren in de bouw, oratie, Universiteit Twente, Enschede.
- ix Bolwijn, B.T., Kumpe, T., 1992, Marktgericht ondernemen: management van continuïteit en vernieuwing, SMO.
- x Tweede Kamer, 28 september 2006, Algemene beschouwingen.
- xi Wennekes, W. e.a., 2001, De succesvolle ondernemer: ondernemers vertellen over succes en falen, Ministerie van Economische Zaken en Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen.
- xii Kirzner, I.M., 1973, Competition and Entrepreneurship, The University of Chicago Press.
- xiii Hamel, G., Prahalad, C.K., 1994, Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow, Harvard Business Scholl Press.
- xiv Van Dijk, S. Van der Veen, B., 2007, Strategie in de bouw: ondernemers inspireren tot het maken van keuzes, SBR.
- xv NRC Handelsblad, 21 april 2000, Overleven door slimmer te zijn.
- xvi Fisscher, O.A., Nijhof, A.H.J., Schreuder, W., Laan, A.T., 2001, De verantwoordelijke firma: over een nieuwe fase in de ontwikkeling van een industrie, M&O.
- xvii Bijvoorbeeld Van Dijk e.a., 2007 (zie hierboven) of RegieRaad Bouw, 2007, Anders Denken, Anders Bouwen; Theelen, J, 2004, Bouwen aan een sterke regio, afstudeerverslag Universiteit Twente.
- xviii McDonough, W., Braungart, M., 2002, Cradle to Cradle- Remaking the Way We Make Things, New York.
- xix Boes, J., Dorée, A. and van der Veen, B. (2002) First Evaluation of New Scheme for Design-Construct Procurement in the Netherlands, *Proceedings from the 18th ARCOM Conference*, Newcastle.
- xx Boonstra, J.J., 2000, Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren, oratie, Universiteit van Amsterdam.
- xxi Spender, J-C., 1989, Industry Recipes: An Enquiry into the Mature and Sources of Managerial Judgement, Oxford.
- xxii Pries, F., 2007, Jong geleerd oud gedaan?!, lectorale rede, Hogeschool Utrecht.
- xxiii Pries F, AG Dorée, B v/d Veen & R Vrijhoef (2004) "The leaders' paradigm in construction industry change" Construction Management & Economics.
- xxiv Morgan, G., 1997, Images of Organization, London.
- xxv Collins, J.C., 2001, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't, New York.
- xxvi Isaacs, W., 1999, Dialogue and the Art of Thinking Together, New York.
- xxvii Nijkamp, S., Wondergem, R., 2008, Quick Scan Vernieuwend ondernemen in de Bouw, afstudeerscriptie, Saxion Hogescholen of: Den Boer, R., Klasens, A., 2008, Industriële Productiebeheersing in de bouw, idem.