

ANDERE TIJDEN

INLEIDING 05

1. OUDE BOUW, OUDE CULTUUR 07

Het einde van een tijdperk 07

Ingebakken patronen 09

2. NIEUWE TRENDS, ANDERE VERHOUDINGEN 11

Bits & bytes, posts & likes 11

Power to the people 11

Het moet duurzaam en goedkoop 12

Opdrachtgever als klant en koning 13

3. HOGE EISEN, OPEN SPEL 15

Voorbeeld: ketensamenwerking bij woningcorporaties 15

Verschillende visies en resultaten 16

4. NIEUWE SECTOR, NIEUWE MENSEN 19

Hergeboorte van een sector 19

De nieuwe professional in de bouw 19

5. LECTORAAT NIEUWE CULTUUR IN DE BOUWKETEN 23

Doelstellingen en ambities 23

Onderzoek en wetenschap 24

Onderwijs en scholing 25

Ontwikkeling professionele praktijk 26

6. TOT SLOT 29

Literatuur 32

Curriculum vitae 35

Colofon 36

“TOENEMENDE TRANSPARANTIE EN ONDERLINGE AFHANKELIJKHEDEN IN DE BOUWKETEN BEWEGEN ORGANISATIES EN INDIVIDUEN TOT ANDERS DENKEN EN ANDERS DOEN.”

/ INLEIDING

Het moge duidelijk zijn. De bouw en het bouwen staan economisch en maatschappelijk onder druk. Ontwikkelingen gaan snel en de eisen zijn hoog. Als gevolg van nieuwe trends en sociale innovaties komen huidige en komende generaties opdrachtgevers, gebruikers, medewerkers en ondernemers in de bouw op andere wijze en in andere onderlinge verhoudingen tot elkaar te staan. Toenemende transparantie en onderlinge afhankelijkheden in de keten bewegen organisaties en individuen tot anders denken en anders doen.

Een nieuwe cultuur in de bouwketen wil zeggen een nieuw stelsel van gedragsregels en gewoontes bij partijen en individuen die betrokken zijn bij het gehele proces – ‘van zand tot klant’. We kunnen gissen naar de noodzaak voor en de richting van een dergelijke nieuwe cultuur. De noodzaak komt voort uit de ‘andere tijden’ waarin de bouw en de maatschappij in zijn geheel zich momenteel bevinden, en de nieuwe eisen die deze nieuwe tijd stelt aan partijen en individuen in de sector. Hoe die nieuwe cultuur er precies uitziet kan worden afgeleid uit de innovaties en initiatieven, trends en ontwikkelingen die we om ons heen zien opkomen.

In deze publicatie passeert een aantal van die trends en ontwikkelingen de revue en worden de contouren geschetst van de nieuwe cultuur in de bouwketen. Het is de taak van het lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen om in de komende periode die contouren verder in te kleuren, samen met studenten, docenten, collega-lectoren en marktpartijen. Daarom vindt u in dit boekwerk tevens een korte opsomming van de ambities van het lectoraat op dit gebied.

“ONDER DE OPPERVLAKTE VAN DE ‘OUDE BOUW’ SCHUILT EEN NOGAL REACTIEVE, HAAST “FEODAAL” INGERICHTE CULTUUR.”

1 / OUDE BOUW, OUDE CULTUUR

Het einde van een tijdperk

Hoe moeten we aankijken tegen de bouwsector en diegenen die erin werkzaam zijn? Als een traditionele, vasthoudende, harde ‘technutenwereld’ met eigen typische werkwijzen en ambachten, eigenaardige onderlinge verhoudingen en gedragsregels? Of is het een grootse sector, die zowel met mooie, grote projecten als met kleine, noodzakelijke werken bijdraagt aan de maatschappij? Allebei. Het product van de bouw ‘consumeren’ we elke dag, meer en langer dan welk ander product per dag ook. Denk maar aan onze huisvesting, thuis, op het werk en op school, de wegen en straten waarover we dagelijks rijden en lopen, en de dijken en waterwerken waarachter we ons permanent verschansen. Het ontzag waarmee je naar de bouw en degenen die er elke dag in werken, kunt kijken wordt fenomenaal verwoord door Godfried Bomans in zijn column ‘Hoeden af’¹:

De wereld is vol poseurs. In de kranten, in het reclamebedrijf, op het toneel, in de literatuur, op reisbureaus, banken en handelskantoren wemelt het van kereltjes die doen alsof, die het net niet halen en de rest met bluf aanvullen. Dat kan daar, want hun rader-tje is maar miniem en de machine draait rustig door. Maar als een metselaar bluft, stort er een heel huis in mekaar. Hij kan het of hij kan het niet.

¹ Bron: ‘Wij Bouwen’. Dit boekje (waarvan de datering onbekend is) werd samengesteld onder auspiciën van de gezamenlijke werkgevers- en werknemersorganisaties in de bouw, ter gelegenheid van de voltooiing van de miljoenste na-oorlogse woning. Aan alle medewerkende schrijvers, onder wie Godfried Bomans, werd verzocht hun opvattingen over de bouwnijverheid weer te geven. Dit leverde een bundel afwisselende bijdragen op, die op feestelijke wijze hulde brengt aan de bouwers van alle bouwwerken die na de oorlog voltooid werden en van de vele die in de toekomst nog gereed zullen komen. Ik verwijs graag naar een opname van Godfried Bomans op www.omroep.nl, waarin hij de column zelf op zijn eigen weergaloze wijze voordraagt.

Op een ministerie in Den Haag kan iemand in een muizenholletje kruipen en daar na veertig jaar volgegeten weer uitkomen, zonder dat hij ooit een bal heeft uitgevoerd. Hij is al die tijd een nul geweest en juist daardoor viel hij niet op. Bij een metselaar is dit niet mogelijk. Die muur moet af. En het ding moet bovendien muurvast staan. Zijn werk is een zelfstandige prestatie, waarvan de deugdelijkheid onmiddellijk blijkt. Zulke mensen hebben daardoor iets ronds en eerlijks, omdat ze de verleiding van de leugen niet kennen. Wat mij bovendien altijd opvalt, is de rust, de vanzelfsprekendheid, het gemak, ja, bijna de zwier, waarmee ze de dingen doen. Elke beweging is efficiënt en vloeit als vanzelf uit de vorige voort. Ik denk vaak, als ik erbij sta: Kijk, dat zou ik ook wel kunnen. Deze gedachte is uitermate bedrieglijk. Wat men daarbij niet bedenkt is, dat al deze bewegingen zijn opgebouwd uit miljoenen mistastingen, waaruit tenslotte deze ene beweging als de enig juiste is voortgekomen. Ik heb die les door schade en schande geleerd en wel door het bouwen van een tuinhuis. Het is misschien voor u wel aardig om eens te horen, hoe een leek dat doet (...).

(Het middendeel van de column – waarin Bomans uitlegt hoe hij zelf te werk is gegaan bij het voor de ogen van de buurt quasi-vakkundig opbouwen en doen instorten van een tuinhuis – laat ik achterwege).

(...) 'Wat ik verder uit dit avontuur heb overgehouden is een diep respect voor al die duizenden onbekende mannen, die rustig en met een glimlach doen, wat mij nooit gelukken zal. Ik breng hun mijn hulde. En telkens als ik sta te kijken bij een huis in aanbouw, waar op een steiger zo'n wit bestoven man met een minimum aan bewegingen een maximale prestatie verricht, waardoor dadelijk iemand veilig onder een schemerlamp een boek kan lezen, terwijl boven hem de kinderen op zolder slapen, dan volg ik eerbiedig die stevige, door weer en wind gebruide handen in hun spel met stenen en cement en neem mijn hoed af voor een rug, die het niet ziet.'

Sinds de tijd van Bomans is de opgave van de bouw aanzienlijk veranderd. De tijd van de grote (weder)opbouw in Nederland is grotendeels voorbij. Dezer dagen ligt de focus meer op herbouwen, herinrichten, uitbreiden, inbreiden, onderhouden en vervangen. En dat is zeker niet minder belangrijk. Neem bijvoorbeeld alleen al de verduurzamingopgave van de bestaande voorraad woningen. De energiekosten, die nodig zijn om onze woningen te verwarmen, ons voedsel te bereiden en onze economie draaiend te houden, zullen de komende jaren in rap tempo stijgen, evenals de hoeveelheden CO₂-uitstoot die daarbij vrijkomen. Dit noopt ons tot actie.

Ingebakken patronen

De bouwsector moet vooruit, en dus zullen we afscheid moeten nemen van enkele ingebakken patronen. Onder de oppervlakte van de 'oude bouw' schuilt een nogal reactieve, haast 'feodaal' ingerichte cultuur. Wil de bouw in deze nieuwe tijd duurzaam opereren en maatschappelijk-economisch moderniseren, dan zal het nodig zijn te breken met de 'oude cultuur' die haar daarvan weerhoudt (Cobouw, 2012a).

Voor velen buiten de bouw heeft de sector het imago van een traditionele, verspillende en weinig innovatieve sector. Dit imago is grotendeels te wijten aan diezelfde 'oude cultuur'. Overigens zitten de genoemde kwalificaties ook wel een beetje ingebakken in de aard van het proces en product: een bouwproject is eenmalig, geografisch gebonden aan een plek, en partijen werken responsief – alleen al omdat je op het weer moet reageren. Bovendien heeft de opdrachtgever doorgaans in zijn eentje de zeggenschap over het totaal. Dat moet anders. En dat kan ook anders, door bijvoorbeeld ketensamenwerking en productontwikkeling. In andere sectoren is daar allang sprake van. Gelukkig zien we dat ook in de bouw steeds meer partijen hiermee aan de slag gaan. En terecht, want de mondige klant van tegenwoordig stelt nu eenmaal hogere eisen (Vrijhoef & Noordhuis, 2010).

“DE MODERNE CONSUMENT PIKT HET NIET ALS HIJ BIJNA NIETS OVER HET PRODUCT TE ZEGGEN HEEFT, EN GENOEGEN MOET NEMEN MET OPLEVERPUNTEN.”

2 / NIEUWE TRENDS, ANDERE VERHOUDINGEN

Bits & bytes, posts & likes

Alle zichzelf respecterende bedrijven, instellingen en individuen zijn aanwezig op de sociale media. Tegenwoordig is het bijna ondenkbaar dat je er niet op zit. Het gaat zelfs zover dat het succes van bedrijven en individuen niet zelden samenhangt met de manier waarop ze met sociale media omgaan. En dat geldt ook voor de bouw.

Digitalisering is trouwens op zich al een trend; in de bouw concentreert die zich rond het zogeheten Bouw Informatie Model (BIM). Werken met BIM ('BIM'en') biedt ongekende mogelijkheden om zowel nieuwbouw als renovatie en onderhoud effectiever en efficiënter aan te pakken. Het spreekt haast voor zich dat het bundelen van alle mogelijke informatie over een bouwwerk in een eenduidig model gunstig is voor de kwaliteit en productiviteit. Niettemin vergt deze werkwijze wel een 'digitale mindset', de nodige investeringen en nieuwe spelregels. Maar alles wijst erop: in de toekomst gaan we niet meer tekenen maar modelleren (*Cobouw, 2012b*).

Power to the people

Dat eindgebruikers geen invloed hebben op het eindproduct, direct of indirect, is in onze tijd ondenkbaar. De moderne consument pikt het niet als hij bijna niets over het product te zeggen heeft, en genoeg moet nemen met opleverpunten. En hij tolereert het evenmin dat de bouw zo'n grote CO₂-uitstoot veroorzaakt en grote hoeveelheden materialen verbruikt. Andere sectoren zijn er jaren geleden al achtergekomen dat cocreatie van essentieel belang is: de eindgebruikers van je producten direct of indirect, op een meer of minder georganiseerde manier, mee laten beslissen over vorm en functie van de producten. Je zou toch zeggen dat de bouw een tak van sport is waar dat in essentie altijd al goed zou hebben gekund, zelfs zou hebben

gemoeten: een woning is doorgaans immers de meest dure aankoop die iemand in zijn leven doet. Desondanks is daar in de klassieke bouw nauwelijks ruimte voor geweest (*Cobouw, 2012c*).

Gelukkig zien we de laatste jaren dat ook in de bouw vormen van cocreatie steeds vaker gemeengoed worden, op individueel en collectief niveau: voor de eigen woning, voor huurwoningen of voor de wijk (*Gruis, 2011*). Het consumentisme als maatschappelijke trend heeft inmiddels ook de bouw bereikt. Dit betekent dat aanbieders van 'woonproducten' moeten nadenken over hun klanten, in welke doelgroepen ze zitten en welke eisen of wensen ze hebben, en over de wijze waarop ze daar actief op in kunnen spelen. De gebruikers zijn dus meer centraal komen te staan. Een actueel voorbeeld van deze doelgroepenbenadering betreft de steeds grotere groep ouderen; zij vormen een interessant marktsegment voor woonzorgcomplexen en zorghotels. We zien dan ook aanbieders die zich hierin specifiek zijn gaan specialiseren.

Het moet duurzaam en goedkoop

De laatste jaren is het heel gewoon geworden dat woningen energiezuinig worden gebouwd of gerenoveerd. Een A-label is zo ongeveer de standaard en een redelijk normaal ambitieniveau. Maar de ontwikkelingen gaan verder. Zo wordt er inmiddels als 'passief' en 'energienootloos' gebouwd en gerenoveerd. Dat wil zeggen dat woningen in energetisch opzicht zo goed worden dat ze niet meer actief verwarmd hoeven worden en er dus geen energierekening meer aan te pas komt. Nog een stap verder en woningen worden qua energie volledig zelfvoorzienend: de woning als 'decentrale energiecentrale'. Dat klinkt als toekomstmuziek, maar is intussen al dagelijkse praktijk. Hetzelfde geldt voor 'materieloze' gebruiksmaatschappij, waarin je geen producten meer afneemt, maar alleen het gebruik ervan; de producten zelf blijven bij de producent. Dat vergt een totaal andere manier van denken over het product. Ook daar moet de bouw mee aan de slag (*Cobouw, 2012d*).

En dan de kosten voor het bouwen. Als gevolg van toegenomen transparantie en verbeterde technologie kunnen en worden woningen voor steeds lagere kosten aangeboden. Zo liet een woningcorporatie onlangs weten een volwaardige nieuwbouwwoning te willen realiseren voor enkele tientallen duizenden euro's. Ook voor woningrenovaties wordt de financiële en procesmatige lat steeds hoger gelegd (*Bijsterveld, 2011*). Een volledige binnenrenovatie in zeven werkdagen moet kunnen en wordt haast in wedstrijdverband gerealiseerd. Wat daarbij helpt is dat het traditionele bouwen en renoveren intussen concurrentie heeft gekregen van het conceptuele bouwen en renoveren. Gevolg: gunstiger prijs-kwaliteitverhoudingen en een beter procesverloop (*Cobouw, 2012e*).

Opdrachtgever als klant en koning

Opdrachtgevers vragen steeds vaker om totaalconcepten en volledige uitwerkingen. Een totaal andere benadering dan de traditionele manier van werken, waarbij de fragmentering werd gebruikt om prijzen te drukken. Daarmee werd de vaak toch al lastige sturing van een doorsneeproject alleen maar verergerd. Bovendien kregen veel opdrachtgevers de kosten aan het eind van de rit alsnog op hun bord in de vorm van meer- en minderwerk en claims. Nu het vet van de botten is en veel bedrijven financieel aan de grenzen van hun mogelijkheden zitten, gaan aanbiedende partijen op zoek naar gaten in een contract en komen verhoudingen op scherp te staan.

Het is echter ook mogelijk om op een constructieve manier wat lucht uit de kosten te krijgen en meerwaarde uit aanbiedingen te halen. Niet met een vechtcultuur, maar met respect voor elkaars belangen en een volwassen manier van werken, bijvoorbeeld met behulp van ketensamenwerking (*Cobouw, 2012f*). Opdrachtgevers die zo'n werkwijze omarmen stellen zich weliswaar als dominante partij op, maar met het doel om aanbiedende partijen meer ruimte te bieden en verder uit te dagen om een hogere ambitie waar te maken. Kortom: een win-winsituatie voor iedereen (*Cobouw, 2012g*).

"ALS HET SPEL OPEN WORDT GESPEELD, KUNNEN PARTIJEN EN INDIVIDUEN EFFICIËNTER SAMENWERKEN."

3 / HOGE EISEN, OPEN SPEL

In veel nieuwe samenwerkingsverbanden wordt het spel opener gespeeld, maar liggen de eisen ook hoger. Er moet beter gepresteerd worden en daartoe worden partijen uitgedaagd mee te denken en in een gezamenlijk proces te komen met creatieve oplossingen voor een vraagstuk waarover ze vooraf alle benodigde informatie ontvangen.

Het blijkt dat als het spel open wordt gespeeld en er een gezamenlijke werkwijze wordt afgesproken, partijen en individuen ook feitelijk efficiënter kunnen samenwerken. In de 'oude bouw' werd hard gestuurd en werden zaken dichtgetimmerd, omdat partijen elkaar niet vertrouwden en elkaar weinig gunden. Het resultaat was dat men 'onder de radar ging' en soms zelfs 'stille sabotage' pleegde. Een bekend verschijnsel dat optreedt als mensen zich unfair behandeld voelen. In een open samenwerking stellen partijen samen vast wat de risico's zijn en proberen ze die samen te beteugelen om het rendement te vergroten. En door samen te ontwerpen trachten zij de meerwaarde te vergroten (*Vrijhoef, 2010*).

Voorbeeld: ketensamenwerking bij woningcorporaties

Met name de afgelopen vijf jaar werken veel woningcorporaties volgens de principes van ketensamenwerking samen met ketenpartners – of soms met coalities van partijen. Sommige corporaties deden dat om hun projectprestaties en bewonerstevredenheid te verbeteren, anderen wilden meer innovatieve producten van de markt; bij weer anderen werd de nieuwe werkwijze ingegeven door interne uitdagingen op het gebied van de eigen capaciteit (*Fuchs, 2011*). Bij de corporaties betekende dit dat hun aanbestedingsbeleid op de schop ging, alsmede de wijze waarop zij de keten mobiliseerden. Er zijn woningcorporaties die een relatief onderhands proces gevolgd hebben: ze werden als het ware 'één organisatie' samen met de keten, met procesverbetering als voornaamste doel (*De Koning, 2011*).

Andere woningcorporaties hebben via open prijsvragen en competitities juist ketenintegratie afgedwongen in de aanbiedende keten, met productinnovatie als hoofddoel (Cobouw, 2012h). Deze verschillende ontwikkelingen hebben invloed op de rol, de positie en de onderlinge verhoudingen van woningcorporaties en aanbiedende partijen, inclusief alle daarin betrokken individuen.

Verskillende visies en resultaten

Centraal in deze ontwikkelingen staat de vraag of de woningcorporatie als opdrachtgever wel of niet deel uitmaakt van de keten. Is de opdrachtgever medeaanbieder of zelfs hoofdaanbieder van het product, of is hij juist vertegenwoordiger of hoofdkoper namens de eindgebruikers-bewoners? Het eerste scenario leidt vaak tot procesmatige verbeteringen op, zoals kostenverlaging, doorlooptijdverkorting en kwaliteitsverbetering. In het tweede geval levert veelal productmatige verbeteringen op, zoals innovatie, gebruikersaspecten en 'productbeleving'. In alle gevallen is het uitgangspunt dat bewoners er beter van worden en meer invloed krijgen op het proces respectievelijk het product (Cobouw, 2012e,f).

Verskillende visies hebben naar verwachting ook verschillende effecten. Om meer zicht te krijgen op ketensamenwerking bij woningcorporaties brengt Vernieuwing Bouw op dit moment, in samenwerking met de TU Delft, de zogeheten Ketenmonitor op de markt. De Ketenmonitor meet en vergelijkt praktijkprojecten op het gebied van (keten)samenwerking, kijkt hoe de samenwerking is opgebouwd en wat de effecten daarvan zijn. Dit, in de verwachting verbanden te kunnen leggen tussen de vorm en aanpak van de samenwerkingsrelatie tussen partijen enerzijds en de in de projecten gemeten effecten anderzijds.

“DE NIEUWE
GENERATIE IS VAN
NATURE GEWEND
AAN SOCIALE
NETWERKEN EN
DE KRACHT VAN
DELEN EN HEEFT
EEN VANZELF-
SPREKEND OPEN
OMGANGSWIJZE.”

4 / NIEUWE SECTOR, NIEUWE MENSEN

Hergeboorte van een sector

Als gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen – niet in de laatste plaats de toegenomen transparantie, hogere verwachtingen en het verhoogd appel op professionaliteit en collectieve creativiteit van partijen – zien we hoe zich langzaam een nieuwe sector begint af te tekenen. De verbanden en afhankelijkheden tussen partijen en individuen worden minder aan het toeval overgelaten en krijgen een meer structureel karakter (*Cobouw, 2013*). Bovendien worden coalities voor een steeds langere periode aangegaan, door strategische samenwerking of door een levenscyclusbenadering van het vastgoed. In aanbiedende ketens ontstaat hoe langer hoe meer structurele afstemming over procesinrichting en productconcepten. Een hogere mate van klantinteractie, cocreatie, waardecreatie en productdenken zorgt voor een professioneler imago. Leidende partijen lijken het roer hierbij steeds meer in handen te nemen (*Vrijhoef, 2011*). Stilletjes aan lijkt er een nieuwe cultuur in de bouw te ontstaan, ingegeven door de ‘nieuwe tijd’.

De nieuwe professional in de bouw

Een nieuwe cultuur is gebaat bij de instroom van een nieuwe generatie. Deze nieuwe jongeren zijn ‘van nature’ gewend aan sociale netwerken, kennen de kracht van kennisdeling en een vanzelfsprekend open omgangswijze. Dit zijn eigenschappen die goed aansluiten bij de verwachting dat er in de toekomst vaker sprake zal zijn van samenwerking tussen verschillende vakdisciplines. Dit vergt andere communicatievaardigheden dan in de traditionele setting, waarbij men doorgaans slechts te maken heeft met overeenkomstige disciplines. In de nieuwe, meer ‘ketengerichte’ samenwerkingsvormen zal meer aandacht zijn voor communicatie met meer verschillende disciplines en een integrale benadering van het bouwproces in plaats van het beperkte zicht op het eigen deelproces alleen (*USP, 2012*).

Ook sociale innovaties hebben hun invloed op de bouw en degenen die erin werkzaam zijn. Oude gewoontes van top-down sturen volgens hiërarchische structuren horen thuis in het oude 'feodale' systeem dat uitgewerkt raakt. De nieuwe generatie heeft andere verwachtingen van arbeidsverhoudingen en een heel andere kijk op werken en samenwerken. In plaats van geld verdienen met vieze schoenen, wil zij meer inhoudelijk haar ei kwijt kunnen en daadwerkelijk iets bijdragen. Uit allerlei toekomstscenario's blijkt dat jongeren die nu van school komen gedurende hun loopbaan te maken krijgen met een reeks van werkgevers of opdrachtgevers; ook zullen zij naar verwachting in veel verschillende vakgebieden werkzaam zijn. Op dit type veranderingen moet de bouwsector anticiperen.

“HET LECTORAAT MOET DOORGAAN OP DE INGESLAGEN WEG EN DE PRAK- TIJK NOG MEER BETREKKEN BIJ ZIJN ACTIVITEITEN, BIJVOORBEELD DOOR GEZAMEN- LIJKE ONDERZOEKS- AGENDA’S.”

5 / LECTORAAT NIEUWE CULTUUR IN DE BOUWKETEN

Doelstellingen en ambities

Het lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen is gestart in 2007. Destijds waren de thema's onder meer: maatschappelijk verantwoord ondernemen, nieuwe businessmodellen en sociale innovatie. Hierover zijn diverse publicaties verschenen en congressen georganiseerd; ook zijn tientallen marktpartijen betrokken bij onderzoeksprojecten. Het lectoraat moet doorgaan op die ingeslagen weg en de praktijk nog meer betrekken bij zijn activiteiten. Denk aan gezamenlijke onderzoeksagenda's met bedrijven, gastcolleges van en bij bedrijven, meer afstudeeronderzoek bij bedrijven en netwerkvorming van marktpartijen rondom het lectoraat.

Het lectoraat zal zich de komende jaren bezighouden met de volgende inhoudelijke aandachtsgebieden:

- procesinnovaties in de bouw, in diverse vormen: ketensamenwerking, Lean construction, slimme bouwlogistiek en BIM;
- innovatieve vormen van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap in de bouwketen;
- de sociale en cultuuraspecten van procesinnovaties en innovatief opdrachtgevers- en opdrachtnemerschap in de bouwketen;
- nieuwe interactievormen tussen professionals in de bouwketen.

Om hieraan invulling te geven zal het lectoraat de volgende wegen bewandelen:

- toegepast onderzoek en kennisontwikkeling met collega-hbo-instellingen, universiteiten en marktpartijen;
- inbedding van de nieuwe kennis in het bacheloronderwijs van het Instituut voor Gebouwde Omgeving;
- kennisuitwisseling met studenten, docenten, onderzoekers en marktpartijen door middel van workshops en afstudeerateliers;
- netwerkvorming, kennisuitwisseling en samenwerking met collega-hbo-instellingen, universiteiten en marktpartijen.

De leerstoel kan deze ambities niet in haar eentje waarmaken. Daarvoor heeft zij om te beginnen de leden van haar eigen kenniskring nodig. Verder zal zij nauw samenwerken met collega-lectoren, onderzoekers, docenten en studenten elders binnen het Kenniscentrum Technologie & Innovatie, met het Instituut voor Gebouwde Omgeving, en met andere onderdelen van de Faculteit Natuur & Techniek. Maar ook daarbuiten zoekt zij samenwerking, bijvoorbeeld met het Centre for Business and Management van de Faculteit Economie & Management voor het masteronderwijs. En tot slot zal nadrukkelijk de verbinding worden gezocht met andere hbo-instellingen, universiteiten en marktpartijen.

Ondanks de nog vrij recente start van de huidige lectoraatperiode zijn er al de nodige activiteiten ontplooid op de drie focusgebieden van de lectoraten van Hogeschool Utrecht: onderzoek en wetenschap, onderwijs en scholing, en ontwikkeling professionele praktijk. De ambitie is om in elk focusgebied de activiteiten substantieel uit te breiden, met de uitdaging om daarbij de onderlinge samenhang tussen de activiteiten te maximaliseren.

Onderzoek en wetenschap

Om te beginnen werkt het lectoraat momenteel toe naar de afronding (medio 2013) van het RAAK-project 'Op weg naar de goede vraag'. In dit project, dat van start ging tijdens de voorgaande lectoraatperiode, doet Hogeschool Utrecht samen met Hogeschool Rotterdam en Saxion Hogeschool onderzoek naar professioneel opdrachtgeverschap en vernieuwend aanbesteden. In het project participeert een groep woningcorporaties, zorginstellingen en waterschappen. Het programma heeft tot nu toe al geleid tot een reeks leerzame workshops, een tweetal succesvolle congressen en enkele mooie afstudeeronderzoeken. Wat resteert is een artikelenserie in de media en een afrondende publicatie. Op dit moment worden de mogelijkheden onderzocht voor een vervolg: een hernieuwde RAAK-aanvraag en de oprichting van een platform voor publieke en semipublieke opdrachtgevers.

Daarnaast neemt het lectoraat deel aan het RAAK-mkb-project 'Duurzame ketensamenwerking bij binnenstedelijke bouwprojecten' van Hogeschool Rotterdam, een initiatief van het Platform Logistiek in de Bouw. Zo zijn we bezig met een vergelijkend onderzoek met de Engelse praktijk naar de mogelijkheden van logistieke distributiecentra en andere innovatieve logistieke oplossingen voor de Nederlandse bouw. Dit project krijgt naar verwachting een vervolg in de vorm van onderzoek naar de daadwerkelijke toepassing van die oplossingen in een aantal pilotprojecten.

Onderwijs en scholing

Het lectoraat levert ook op diverse manieren een bijdrage aan het onderwijs van Hogeschool Utrecht. Actueel zijn diverse afstudeeronderzoeken in de bachelorfase, maar ook een enkel masteronderzoek waaraan het lectoraat als eerste, tweede of bedrijfsbegeleider deelneemt. Om de koppeling tussen onderzoek en onderwijs en de effectiviteit van het afstuderen in het algemeen te verbeteren, gaat de leerstoel zich samen met het Instituut voor de Gebouwde Omgeving en het Kenniscentrum Technologie en Innovatie buigen over een hernieuwd format voor de afstudeerateliers binnen het domein van de gebouwde omgeving.

Voorts werken we vanuit het project 'Op weg naar de goede vraag' samen met docenten en externe partners als de Rijksgebouwendienst, aan de ontwikkeling van een vak in het Bouw-kundecurriculum over geïntegreerde contractvormen. Tot slot zijn nog in ontwikkeling een tweetal initiatieven vanuit het recent gestarte Lean Construction Netwerk Nederland: enerzijds een landelijke minor of een vakkenpakket rondom Lean construction, in samenwerking met de betrokken hogescholen en universiteiten. Anderzijds is er het voornemen voor de ontwikkeling van een landelijk platform van afstudeerders op het gebied van Lean construction bij de betrokken hogescholen en universiteiten.

Ontwikkeling professionele praktijk

De activiteiten die het lectoraat onderneemt voor de beroepspraktijk vallen uiteen in twee categorieën: directe ontwikkelactiviteiten (zoals scholing) en indirecte ontwikkelactiviteiten (zoals netwerkvorming met praktijkpartijen). De directe ontwikkelactiviteiten richten zich op het aanbieden van vormen van scholing en intervisie aan groepen van partijen en professionals. Zo is het lectoraat bijvoorbeeld betrokken bij de Ketenacademie van Vernieuwing Bouw, die tot doel heeft om ketensamenwerking bij woningcorporaties en hun ketens te stimuleren en verder te ontwikkelen. Vanuit het onderzoeksproject 'Op weg naar de goede vraag' wordt ook gekeken naar een vervolg. Dit krijgt de vorm van intervisie en scholing op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap met groepen professionals van (met name) publieke en semipublieke opdrachtgevers.

Bij indirecte ontwikkelactiviteiten moeten we denken aan deelname van het lectoraat in netwerken en platforms van bedrijven, overheden, branches, waarin ook vaak andere hbo-instellingen en universiteiten participeren. Een eerste voorbeeld daarvan is de medeoprichting in november 2012 door het lectoraat van het Lean Construction Netwerk Nederland. Dit netwerk in opbouw bestaat uit diverse bedrijven, zes hbo-instellingen en drie universiteiten met een bijzondere interesse voor en kennis van Lean construction, die de ambitie hebben om deze kennis verder te ontwikkelen in onderwijs, onderzoek en praktijk. Een tweede voorbeeld betreft de deelname van het lectoraat in het Platform Logistiek in de Bouw, samen met Bouwend Nederland, Rijkswaterstaat, Connekt, Hibin, TLN, EVO, TNO, TU Delft, Hogeschool Rotterdam en Hogeschool van Amsterdam. Dit netwerk houdt zich bezig met onderzoek naar en implementatie van innovatieve logistieke oplossingen voor de Nederlandse bouw.

"WAT IS EEN CRISIS? FEITELIJK BETEKENT HET EEN KEERPUNT OF EEN BESLISSING, IN HET GRIEKS."

6 / TOT SLOT

Het lijkt geen twijfel dat er andere tijden zijn aangebroken in de Nederlandse bouw. Een goed vooruitzicht voor veranderaars. Een uitdaging voor tal van partijen. En wat is een crisis? Feitelijk betekent het een keerpunt of een beslissing, in het Grieks. Die kan ingegeven zijn door externe factoren of door interne motivaties. De vele ontwikkelingen en innovaties waar we in de Nederlandse bouw mee geconfronteerd worden, nopen partijen en individuen om anders tegen 'de materie' aan te kijken en hun rol en positie te herzien. Vaak ook komt het aan op verandering van houding en gedrag, gewoontes en wat 'normaal' gevonden wordt, kortom: cultuur.

De bouw is op het eerste gezicht niet van nature een sector die veel op heeft met cultuur, zou men kunnen denken. Maar niets is minder waar: de bouw heeft als bedrijfstak, veel meer dan menig andere sector, een heel specifieke, welhaast eigenaardige cultuur. Maar wat voor cultuur is dat dan? Het is van oudsher een cultuur van 'mannetjesmakers'; een cultuur die onbewust altijd goed heeft gewerkt om projecten 'voor elkaar te krijgen'. Mijn voorganger, Frens Pries, heeft die projectencultuur en het onderliggend paradigma adequaat uiteengezet in zijn openbare les (2008). Die bestaande cultuur is echter een minder groot voordeel, als het gaat om eerdergenoemde nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij, en de wens en noodzaak voor de bouw om daarop op 'vernieuwende wijze' in te spelen. De toekomst zal uitwijzen hoe dat zal gaan. In ieder geval is het een interessante opgave voor het onderzoek, een schone taak voor het onderwijs, en een uitdagende zoektocht voor de praktijk.

Op dit moment staan we met de nieuwe lectoraatperiode nog maar aan het begin. Dus het mag wat prematuur lijken en mogelijk doe ik hiermee een aantal van u tekort. Evengoed wil ik afsluiten met een paar woorden van dank en waardering. Ik zal mij voor het

moment beperken tot degenen met wie ik in mijn nog maar korte periode bij Hogeschool Utrecht daadwerkelijk al te maken heb gehad. Het betreft dan voornamelijk collega's van de Faculteit Natuur & Techniek: het Kenniscentrum Technologie & Innovatie en het Instituut voor Gebouwde Omgeving.

Ten eerste wil ik André Henken, Bas van der Veen en Nadia Verdeyen danken voor het in mij gestelde vertrouwen, jullie visie, de samenwerking en de ruimte die jullie mij boden om het lectoraat te gaan maken tot wat het straks zal zijn. Ik ben ervan overtuigd dat Hogeschool Utrecht een rol van grote betekenis kan blijven spelen voor de Nederlandse bouwsector. Ook wil ik dankzeggen aan mijn collega-lectoren in de gebouwde omgeving: Vincent Gruis en Ivo Opstelten, voor de nu al prettige samenwerking. Ik denk dat wij in gezamenlijkheid een goede bijdrage zullen kunnen leveren aan het onderzoek, onderwijs en praktijk.

Ik wil de kenniskring van het lectoraat danken voor zijn bijdrage aan het lectoraat in de afgelopen en de komende periode. Ik zie de kenniskring ruimer dan de feitelijke bemensing; daarom wil ik graag een ruimere kring van mensen bedanken: Kars van de Kamp, Rien van Stigt, Rogier Laterveer, Steven Nijhuis, Hiddo Velsink, Erlijn Eweg, Stephan de Groot en Maarten Gjaltema. Een speciaal dankwoord is voor Marjolein van der Klauw, voor haar overzicht en effectiviteit van werken en voor de prettige, collegiale samenwerking 'in het hart' van het lectoraat. Daarnaast ook een dankwoord voor Daniëlle Snellenberg en Chantalle Kuijper voor jullie onontbeerlijke steun en de goede sfeer die jullie brengen in het lectoraat en het kenniscentrum. Hoewel hij officieel geen medewerker meer van de hogeschool is, wil ik ook een speciaal dankwoord richten aan Jan Straatman. Hij heeft het lectoraat de afgelopen periode met veel toewijding waargenomen; meer nog, hij heeft er, naar mijn mening, als een volwaardig lector, sturing aan gegeven.

Binnen het Instituut voor Gebouwde Omgeving wil ik de docenten danken die al actief betrokken zijn bij activiteiten die het lectoraat in gang heeft gezet of die onder het lectoraat vallen. Dus ook dank aan jullie, Martin van Dijkhuizen, Marcel de Jong, Jan Sterkenburg, Frank Stikma, Peter Rutten, Frank Foole, Andrea Hagen, Femke Noordhoek, Alex Bierman en Jan Jaap de Kroes. Last but not least wil ik Andy Wagenaar en Sabine Hoksbergen hartelijk danken voor de organisatie van de kennisconferentie waar ik deze openbare les mag uitspreken, en voor de totstandkoming van deze openbare les.

/ LITERATUUR

Bijsterveld, K. (2011). Ketenintegratie bij woningrenovatie roept nog veel vragen op. *Building Business*, maart 2011.

Bomans, G. (s.a.). Hoeden af. Column in 'Wij Bouwen'.

Cobouw (2012a). Imago van geringe innovatiekracht is te wijten aan de oude cultuur. *Cobouw*, 17 oktober 2012.

Cobouw (2012b). BIM zonder spelregels heeft geen waarde. *Cobouw*, 6 juni 2012.

Cobouw (2012c). Huurders kiezen Nianesto-woningen. *Cobouw*, 24 november 2012.

Cobouw (2012d). Innovatief selecteren biedt kansen. *Cobouw*, 3 mei 2012.

Cobouw (2012e). Meer creativiteit en innovaties door open procedure. *Cobouw*, 25 mei 2012.

Cobouw (2012f). Corporaties lopen warm voor ketensamenwerking. *Cobouw*, 20 februari 2012.

Cobouw (2012g). Denken en werken als één bedrijf. *Cobouw*, 4 juni 2012.

Cobouw (2012h). The Voice of Holland voor de bouw. *Cobouw*, 24 november 2012.

Cobouw (2013). Bouw kan veel meer met lean. *Cobouw*, 14 februari 2013.

Fuchs, H. (2011). Bezeten van de keten. *Stedebouw & architectuur*, maart 2011.

Gruis, V. (2011). Kansen van cocreatie: Samenwerken bij woningrenovatie. Openbare les. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

De Koning, B. (2011). Samenwerking in de bouw: Sneller bouwen, lagere kosten. *Aedes Magazine*, 8, 2011.

Pries, F. (2008). Jong geleerd, oud gedaan?! Openbare les. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

USP (2012). Bouw- en installatiesector heeft toenemende behoefte aan hoger opgeleid personeel. Rotterdam, 24 oktober 2012.

Vrijhoef, R. (2010). Ketenintegratie in de nieuwbouw levert winst op. *Building Business*, april 2010.

Vrijhoef, R., & Noordhuis, M. (2010). Ketensamenwerking in de bouw: Een leidraad voor ondernemers die ketensamenwerking willen implementeren. RRBouw, rapport 139.

Vrijhoef, R. (2011). De bouwsector heeft behoefte aan leidende partijen die de rest op sleeptouw nemen. *Xella Magazine*, zomer 2011.

/ CURRICULUM VITAE

Ruben Vrijhoef is afgestudeerd als civiel ingenieur aan de Technische Universiteit Delft. Hij is per 1 november 2012 benoemd als lector Nieuwe Cultuur in de Bouwketen bij Hogeschool Utrecht, met als missie een impuls te geven aan de vernieuwing van sociale en cultuuraspecten in de bouwketen, met name in relatie tot bouwprocesinnovaties. Hierbij gaat het om ketensamenwerking, Lean construction, slimme bouwlogistiek en BIM. Daarnaast is hij als wetenschappelijk onderzoeker op het gebied van bouwprocesinnovaties verbonden aan het Kenniscentrum Bouwprocesinnovatie CPI van TU Delft. Verder is hij zelfstandig adviseur op het gebied van ketenintegratie in de bouwsector. In 2011 promoveerde hij aan de TU Delft op het thema ketenintegratie in de bouwsector.

Naast zijn lectoraat bij Hogeschool Utrecht doet Ruben onderzoek en geeft hij onderwijs op het terrein van bouwprocesinnovaties, ketensamenwerking en Lean construction aan de TU Delft. Vergelijkend onderzoek naar de effecten van ketensamenwerking bij woningcorporaties is de laatste jaren met name actueel. Verder treedt Ruben op in diverse rollen, als supervisor bij de master Project Management van Hogeschool Utrecht, als docent van de masterclass Jong Bouwend Nederland, en als docent van de Ketenacademie van Vernieuwing Bouw. Tevens is hij medeoprichter van het Lean Construction Netwerk Nederland en lid van: het Platform Logistiek in de Bouw, de raad van advies van Leercirkel Resultaatgericht Samenwerken, het Bestuur Stichting Makkers in de Bouw, en het Actieteam Menselijk Potentieel van Actieagenda Bouw.

/ COLOFON

Auteur

Dr. ir. Ruben Vrijhoef

Eindredactie

Andy Wagenaar

Vormgeving

Vormers, Utrecht

Fotografie

Femke van den Heuvel

Drukwerk

Grafisch Bedrijf Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam

Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen

Kenniscentrum Technologie & Innovatie

Hogeschool Utrecht / Faculteit Natuur & Techniek

Bezoekadres

Nijenoord 1
3552 AS Utrecht

Postadres

Postbus 182
3500 AD Utrecht

Telefoon

088 - 481 84 39

E-mail

ruben.vrijhoef@hu.nl

© Hogeschool Utrecht 2013