

**Als de bouwsector** duurzaam wil opereren en maatschappelijk-economisch wil moderniseren, moet ze een generatie klaarstomen die breekt met de ‘oude cultuur’. Aldus Ruben Vrijhoef, per 1 november lector aan de Hogeschool Utrecht.

# ‘Imago van geringe innovatiekracht is te wijten aan de oude cultuur’

Van onze medewerker Edo Beerda

**Utrecht - De ‘oude bouw’ werkt feodaal, vindt de specialist in ketenintegratie. De nieuwe professional moet aan een slimmer bouwproces handen en voeten geven. Vrijhoef treedt over twee weken aan als lector Nieuwe Cultuur in de Bouwketen in Utrecht.**

**Wat is er mis met cultuur in de bouwketen?**

“De bouw heeft het imago van een traditionele, verspillende en weinig innovatieve sector. Wie de huidige sector beter kent weet wel beter, maar het is grotendeels te wijten aan de ‘oude cultuur’. De kwalificaties zitten ingebakken in de aard van 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. Met een opdrachtgever die doorgaans in zijn eentje zeggenschap heeft. Dat moet anders, net als in andere sectoren. Bijvoorbeeld door ketensamenwerking en productontwikkeling.”

**Wat kan uw lectoraat bijdragen?**

“De nieuwe professional die de Hogeschool Utrecht opleidt, moet aan een slimmer bouwproces handen en voeten geven. De toekomstige consument pikt het gebrek aan zeggenschap over het product en alle opleverpunten niet meer, net zo min als de manier waarop de bouw CO<sub>2</sub>-uitstoot en materialen verbrast. Een voorbeeld: 30 procent van alle wegtransporten is bouwgerelateerd en op zijn best halfvol beladen. Volstrekt onverantwoord. Experimenten wijzen uit dat transport in binnensteden bijvoorbeeld met hulp van een verhuisbedrijf veel slimmer gaat. Er zijn visies op een materieleuze gebruiksmatenschap waarin je bijvoorbeeld geen armaturen meer koopt, maar via een contract met Philips licht afneemt. Dat is een totaal andere manier van denken over het product.”

**Wat moeten studenten daarvoor leren?**

“Bijvoorbeeld wat een goede vraag is. In de ‘oude bouw’ is de vraag te gedetailleerd en eenzijdig uitgewerkt. Bestek en tekeningen zijn gefileerd voor alle bouwdelen en het energieconcept. Veel aanbiedende ketens werken gelukkig al met slimme concepten waarin ze hun kennis, gebundeld, als totaalproduct aanbieden. De oude gewoonte van uitdetaileren en als pakket over de schutting zetten – met daarbij de opdracht: ‘zo uitvoeren, je hoeft er niet over na te denken, dat heb ik al voor je gedaan.’ – is een feodaal systeem. Mensen die nu van school af komen zijn daarvoor te gebekt, zij hebben een andere kijk op werken.”

Ruben Vrijhoef. Foto: Suzanne van de Kerk



## Opgeleid tot civiel ingenieur

Dr.ir. Ruben Vrijhoef (Wormerveer, 1972) werd opgeleid tot civiel ingenieur aan de Technische Universiteit Delft. Hij is wetenschappelijk onderzoeker op het gebied van bouwprocesinnovaties bij de Faculteit Bouwkunde (TU Delft). Daarnaast is hij zelfstandig adviseur op het gebied van ketenintegratie in de bouwsector. Eerder was hij werkzaam bij HBG en TNO. In 2011 promoveerde hij op ketenintegratie in de bouwsector.

trend van ‘partieel aanbesteden’, om nog meer lucht uit de prijs te halen. Je speelt de boel uit elkaar en in theorie kun je zo nog eens 10 procent extra kosten drukken. Maar daarmee vererger je de lastige sturing van een doorsnee aanbesteding en het project nog verder. Door

meer- en minderwerk en claims krijg je die kosten aan het eind van de rit dubbel en dwars terug. Nu het vet van de botten is en veel bedrijven financieel aan de grens zitten, gaan aanbiedende partijen op zoek naar gaten in een contract en komen verhoudingen op scherp te

staan. Je kunt echter ook op een constructieve manier proberen lucht uit de kosten te halen. Met respect voor elkaars belangen.”

**Wat levert dat nou concreet op?**

“Cases die we aan de TU Delft voorbij hebben zien komen vallen door ketensamenwerking vaak 10, soms 20 tot 30 procent voordeliger uit dan bij klassiek aanbesteden en projectsturen. Zonder dat iemand het vel over de neus wordt gehaald. Deze cijfers zijn nog niet onderbouwd maar geven een indicatie. Veel opdrachtgevers denken: als je te veel open kaart speelt word je gepakt. In het oude spel wel, maar

## Lectoraat

De Hogeschool Utrecht lanceerde het lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen in 2007. Onderwerpen zijn onder meer duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen, nieuwe businessmodellen en sociale innovatie. Het leverde publicaties en congressen op en gezamenlijke onderzoeksprojecten met tientallen bedrijven. Vrijhoef wil de betrokkenheid van bedrijven opvoeren bijvoorbeeld door gastcolleges bij de Hogeschool.

daarom moet je het spel veranderen. Daarvoor heb je andere spelregels, andere attitude en dus andere cultuur nodig.”

**Ook betere mensen zeker?**

“De mens is van nature goed, daarvan ben ik overtuigd.”

**Een aanvechtbare stelling. Al die goede mensen hebben ook de bouwfraude veroorzaakt.**

“In gevallen waarin we open spel spelen, zie je dat mensen tevredener zijn en efficiënter werken. En de klant is tevredener. Als je hard gaat sturen omdat je mensen niet

“De mens is van nature goed, daarvan ben ik overtuigd

vertrouwt en ze hard aanpakt, is het resultaat dat men ‘onder de radar gaat’, en in uiterste gevallen ‘stille sabotage’ pleegt. Dat is een bekend principe en komt erop neer dat mensen tegenwerken als ze gekoeioeneerd worden. De generatie die eraan komt zeker. Die kun je aanpakken met juridisering, de harde lijn, maar ik kies voor een socialere, constructievere lijn. Een alliantiemodel bijvoorbeeld. Je stelt dan in het contract vast wat de risico’s zijn en probeert die samen te beteugelen en daardoor de winstmarge te vergroten.”

**Een alliantie pakt niet altijd goed uit.**

“Ja, maar een traditioneel contract komt doorgaans met hangen en wurgen tot stand. Met veel faalkosten en gevechten over meer- en minderwerk. Maar het gaat niet alleen om geld. De iPad-generatie vindt vieze schoenen maar niks en wil inhoudelijk zijn ei meer kwijt kunnen. Die moet je niet op een ‘feodale’ manier vertellen wat hij of zij moet doen. Volgens scenarioplaningen krijgen jongeren die nu van school komen gemiddeld 25 werkgevers of opdrachtgevers en werken gemiddeld in drie inhoudelijk verschillende vakgebieden. Op dit soort veranderingen moet je als bedrijf en als sector anticiperen.” ■