

## ***Frens Pries, Balance & Result:***

### **“Er is nog nooit een patiënt beter geworden van onthoofding”**

“De Noordelijke Regieraad voor de Bouw kan wat de landelijke Regieraad Bouw maar moeilijk zal kunnen. Bouwen is local business. Opdrachtgevers en bouwers kennen elkaar van gezicht. De bouw verandert alleen als mensen veranderen. Dus zal verandering vooral op een lokaal niveau tot stand komen.” Aldus dr. ir. Frens Pries, directeur en partner in het organisatieadviesbureau voor de bouw en toelevering Balance & Result in Deventer en tevens procesmanager van die Noordelijke Regieraad.

Pries (1956) kent de bouw van alle kanten van de tafel. Hij werkte ondermeer bij het architectenbureau ARO, bij Cementbouw, bij het adviesbureau KD/Consultants, maar ook bij NBM-Amstelland en projectontwikkelaar AM. “Bij die laatste was ik ondermeer betrokken bij de omvorming naar klantgerichtheid. Een onderwerp waarover veel geschreven is, maar waar in de praktijk nog heel veel werk te doen is”.

Begin 2003 gunde hij zich een half jaar verlof. “Naarmate je ouder wordt, reflecteer je op je carrière. Veel mensen kijken naar wat er kan, wat mogelijk is, maar vergeten te kijken naar wat ze willen.”

In die zes maanden verbouwde hij zijn huis in de Betuwe. “Drie hectare grond, een hoogstamboomgaard, vier paarden en twaalf kippen.” In 2004 maakte hij de overstap naar Balance en Result.

#### **Bouwen en veranderen**

“Ons doel is de bouw te helpen veranderen zodat het weer als een gave bedrijfstak wordt gezien, waar mensen graag willen werken. Waarvan mensen op verjaardagen en partijen ook trots kunnen zeggen: ik kom uit de bouw.” Dat ei kan hij in elk geval goed kwijt in de Noordelijke Regieraad voor de bouw.

“Je komt daar twee soorten bouwers tegen: de nieuwe, meer analytisch ingestelde ondernemers die echt een andere kant op willen. En de mensen die zeggen: ophouden met rapporten schrijven, we moeten gewoon weer aan de slag. Voor beiden is daar plaats. In de Noordelijke Regieraad wordt hard gewerkt aan herstel van vertrouwen. Het besef is er dat je moet ophouden om elkaar te risiculiseren; opdrachtgevers en bouwers hebben elkaar gewoon hard nodig. Professioneel opdrachtgeverschap en innovatie van uitbesteding zijn belangrijke items.

“Als adviesbureau hebben we twee hobby’s: bouwen en veranderen. Daarbij hebben we vier rollen: onderzoeker, adviseur, begeleider en interim manager. Rollen die je steeds dichterbij een bedrijf of een organisatie zetten. Daarnaast bestrijken we drie terreinen: strategie en marketing, procesbeheersing en informatiemanagement. De bouw is een techneutenwereld. Als je omgeving nauwelijks verandert (zoals de afgelopen jaren), hoef je zelf ook niet te veranderen. Dan heb je dus ook geen strategie nodig. Dat is momenteel wel anders, en dat merken we dan ook. Daarnaast is de bouw van onder tot boven gecertificeerd, terwijl het op de bouwplaats vaak nog steeds een rommeltje is. Dus heb je procesbeheersing nodig. En wat betreft informatiemanagement: zo ongeveer alle bouwbedrijven hebben tien jaar geleden

een ICT-pakket gekocht, waar ze nog eens allerlei nieuwe toepassingen aan hebben geknoopt; het is allemaal nogal houtje-touwtje geworden. Veel bedrijven zullen in de komende jaren moeten investeren in een betere Informatievoorziening.”

### Horloge

Een buitenstaander zou kunnen zeggen dat organisatieadviesbureaus het goed voor elkaar hebben: eerst vaststellen dat een organisatie niet deugt en je vervolgens een weg naar binnen graven. Dat is onzin, stelt Pries. “Ik wil over 10 jaar nog steeds in deze sector kunnen werken. Dat kan alleen als je ook als adviseur volstrekt integer bent. Sommigen zien een adviseur als degene die je horloge leent om je te vertellen hoe laat het is. Dat is echt flauwekul. Als je iets vaker doet dan wordt je daar gewoon handig in. We kunnen voor bedrijven echt toegevoegde waarde bieden. Ik geloof ook niet in bedrijven die bakken vol junior-adviseurs naar binnen schuiven. Onze mensen kennen de bouw en spreken de taal. Een adviseur kan niet adviseren over iets waar hij geen verstand van heeft.

### Kritisch

“Ik schrijf veel en kritisch over de bouw. Dat wordt me niet altijd in dank afgenomen. Maar ik voel me heel betrokken bij de sector: het is mijn sector.”

Toch voelt hij zich niet verwant aan de kritiek die Lenny Vulperhorst in zijn doctoraalscriptie over de bouw uitstortte. “Er is nog nooit een patiënt beter geworden van een onthoofding”, stelt hij in weerwoord op de stelling van Vulperhorst dat het oude bouwmanagement maar beter in z’n geheel meteen kan opstappen. “Er is sprake van een paradigma in de sector. 95% is techneut, opgevoed met de opvatting ‘wat je niet kunt meten bestaat niet’. En je maakt pas carrière in de bouw als jouw gedrag lijkt op dat van je baas. Toch komt er ontegenzeggelijk een nieuwe lichting aan. Het zal misschien een jaar of tien duren, maar dan staat er echt een compleet andere bouwsector. Dat kun je niet forceren door nu te stellen: weg met die oude hap, koppen eraf.”

De verandering tekent zich nu al af in het onderwijs, merkt hij. “Vroeger moest je alles weten van projectmanagement en hoe je een betonkubus kapot kunt persen. Tegenwoordig moet je ook weten hoe je met mensen moet omgaan en hoe je een professioneel manager wordt.”

### Grote Omslag

Nu wordt er al jarenlang in de sector gesproken over zaken als consumentgericht bouwen, binnenstedelijk bouwen, professioneel opdrachtgeverschap, transparantie als componenten van de Grote Omslag in de bouw. Terwijl de buitenwereld er maar mondjesmaat ook daadwerkelijk iets van merkt. Hoe krijg je die nu daadwerkelijk op gang?

Pries doceert: “Dat is inderdaad iets waar we ons in de Noordelijke Regieraad over buigen. Er zijn drie veranderingsmodellen die innovatie teweeg kunnen brengen. Het consensusmodel, waarbij iedereen het eens is over de noodzakelijke veranderingen. Dat gaat niet op voor de bouw, want er zijn bij innovatie altijd winnaars en verliezers. Het tweede model is het top-downmodel, waarbij één dominante partij de rest voorschrijft hoe het moet. Die hebben we in de bouw ook niet: geen overheid, geen bouwer is dominant genoeg om de rest iets dwingend voor te schrijven. Het enig overblijvende model is daarom het pioniersmodel: laat maar zien dat het werkt. Dat is ook de basis waarop de Noordelijke Regieraad te werk wil gaan. De agenda voor de verandering moet bepaald worden door de ondernemers zelf. Maar ook: doe het met

klanten. De beste ideeën komen van de klanten; de bouw kan alles als het maar gevraagd wordt. Betrek er de toelevering bij. Daar komt toch nog altijd 80% van de innovatie in de bouw vandaan. En: hou het klein. Uit de literatuur blijkt dat slechts 2,5% van de mensen werkelijk een innovator is. Hoe meer mensen je erbij betreft, hoe groter de weerstand wordt. Doe het met pioniers, dan kun je later gaan opschalen.” En over de Grote Omslag: “Die zal echt het karakter hebben van een evolutie en niet van een revolutie. We zetten kleine stapjes en daar hebben we alle partijen bij nodig; in de eerste plaats de opdrachtgevers van de bouw”.

#### Professionele managers

Pries is er heilig van overtuigd dat de nieuwe garde bouwondernemers er over tien jaar staat. Met de nodige technische en maatschappelijke kennis, maar ook met andere vaardigheden. Van inspirerend leiderschap of conflictbeheersing tot het vertalen van een vraag naar een concreet project. “Tegenover de professionele opdrachtgevers moeten professionele bouwmanagers staan. Dat is een grotere opdracht dan menigeen nu denkt. Veel bouwopgaven zijn zo complex dat een opdrachtgever niet tevoren precies tot in detail kan omschrijven wat er moet komen. Daar tegenover moet een professionele bouwmanager staan die de vraag, hoe globaal ook geformuleerd, verstaat en kan omzetten in een concreet project. Luisteren naar een klant, bouwmarketing, is een belangrijke vaardigheid”. Voor opdrachtgevers heeft hij samen met de TNO, met financiële bijdragen van ondermeer SBR, Noordelijke Regieraad en Bouwend Nederland, op basis van de ervaringen van een aantal belangrijke opdrachtgevers als Schiphol, de NAM en het College Bouw Zorgvoorzieningen de handleiding “Haal het beste uit de bouw” samengesteld (gratis te downloaden via [www.sbr.nl/uitbesteden](http://www.sbr.nl/uitbesteden)) “Ook weer zo’n stapje op de weg naar het veranderen van de sector. De bouw kan tenslotte alles als het haar maar gevraagd wordt!”.

#### Strategische keuzes

De vraag is of bouwondernemers naar dat nieuwe profiel van luisterend en meevoelend manager kunnen en willen meegroeien. “Ja”, is het overtuigende antwoord van Pries. “Niet omdat het moet, maar vooral omdat het kan. In een bestekkenmarkt, heeft dat natuurlijk weinig zin. Je moet dan kiezen voor een scherp en superslank bedrijf met een compromisloze procesbeheersing. Maar er zijn heel veel terreinen die niet met bestekken zijn dichtgetimmerd. Daar liggen de uitdagingen. En die worden ook opgepakt. Nu al. Maar het zijn wel andersoortige bedrijven dan het traditionele bouwbedrijf. Het vergt van een bedrijf echt strategische keuzes of het een capaciteitsbedrijf wil zijn (overigens wordt dit onterecht als een slechte keuze gezien: een goed capaciteitsbedrijf kan gewoon heel goed renderen!) of een bedrijf dat toegevoegde waarde levert. Alleen: bedrijven zullen echt moeten kiezen voor het één of het ander. De grootste fout die ze kunnen maken is allebei willen zijn onder het motto: als het ene niet lukt, hebben we altijd het andere nog.”

Als voornaamste opdracht voor de Noordelijke Regieraad ziet hij normaliseren van verhoudingen. En dat doen we daar nuchter en resultaatgericht. “Het samen doen, vanuit solidariteit. Dat is typisch iets van het noorden, want het heeft zijn eigen problemen en het is daar niet altijd een makkelijke markt. En in de vorm van concrete projecten waar anderen, zowel van opdrachtgevers- als van opdrachtnemerskant, iets aan hebben.”