

Hoe innoveren we de bouw?

Lessen uit het verleden.

*Frens Pries en Martine Keizer (Balance & Result)
Maurits Dekker (TNO)*

Het radicaal vernieuwen van een sector wordt ook wel een systeeminnovatie of transitie genoemd. Een dergelijke 'grote' innovatie bestaat overigens altijd uit een hele 'wolk' kleinere product- en procesinnovaties. Het is vergelijkbaar met een lawine; je hebt een zekere kritische massa nodig om het zaakje in beweging te krijgen. De bouw moet meer klantgericht worden en de faalkosten moeten omlaag. De bouw moet dus wezenlijk veranderen en tot zover is iedereen het wel met elkaar eens. Hoe we dat vervolgens moeten doen is minder duidelijk. In dit artikel wordt een aantal lessen uit het verleden ten tonele gevoerd. Het is deels gebaseerd op een TNO-onderzoek naar de slaag- en faalfactoren van onderzoeksprogramma's, zoals het IOP-Bouw uit de tachtiger jaren. Ook in de praktijk blijkt dat verandering erg langzaam verloopt. Een aantal misverstanden houdt daarbij hardnekkig stand:

Misverstand 1: de bouw is niet innovatief

Er wordt nergens zo veel geïnnoveerd als juist in de bouw; maar deze innovatie is niet altijd goed zichtbaar voor de buitenwereld. Uit een database van 1000 bouwinnovaties blijkt onder meer:

- Het gaat bij innovatie in de bouw voornamelijk over procesinnovatie (kleine stapjes en relatief onzichtbaar) en minder over productinnovatie;
- De toelevering is veruit de belangrijkste partij: 70 tot 80 % van alle innovaties in de bouw komt voort uit de toelevering;
- Het motief voor innovatie is in 75% van de gevallen technisch van aard en in 25% van de gevallen een marktbehoefte; we maken dus geen dingen omdat er behoefte aan is, maar omdat we er zo goed in zijn!

De bouw is dus absoluut innovatief, alleen resulteert dit niet in de gewenste systeeminnovatie.

Misverstand 2: de bouw verandert niet

De afgelopen periode is voor de bouw turbulent geweest. Vooroverleg vindt niet meer plaats, er is enorm gesaneerd in het personeelsbestand; de ouderwetse "commerciële" mensen zijn aan de kant gezet. Dit alles leidt tot verhevigde concurrentie, slechte prijzen en er zal dus in de komende maanden een flinke shake out plaatsvinden. Dit zijn heftige veranderingsprocessen. De reden van de verandering is overigens niet een vrijwillige strategie van de bouw zelf, maar een vette dreiging van buiten de sector. De Enquêtecommissie Bouw en de NMa spelen daarin een dominante rol.

Misverstand 3: de bouw is een bijzondere bedrijfstak

In de bouw zeggen we dan al snel dat de bouw een bijzondere bedrijfstak is, die je niet kunt vergelijken met andere sectoren. Veelgehoorde argumenten zijn: het is een specifiek product (een woning weegt 170 ton; dat is overigens altijd nog minder dan een booreiland of een locomotief), het is grondgebonden (net als de landbouw?), er is een grote overheidsinvloed (kijk eens naar de farmacie) en er is prijsconcurrentie (die is overal). De bouw is dus helemaal geen bijzondere bedrijfstak.

Lessen uit het verleden

Bouwen is geweldig en van een groot maatschappelijk belang; zonder dijken zou er niet veel van Nederland overblijven, zonder woningen wordt het leven koud en nat. In de sector zitten

vooral oprecht gedreven mensen die trots op hun vak zijn. Toch lukt het de bouw slecht om wezenlijk te veranderen en deze maatschappelijk belangrijke rol vlekkeloos op te pakken. Ook in het verleden hebben we al geprobeerd om te veranderen. Een voorbeeld daarvan is het IOP-Bouw uit de tachtiger jaren. De resultaten van deze programma's zijn zondermeer teleurstellend. De output bestaat vooral uit een flinke hoeveelheid rapporten en documenten, maar de bouw is er niks mee opgeschoten. Hoe kan dat? Welke fouten zijn er gemaakt? Wat kunnen we daar van leren, wat zijn succesfactoren bij veranderingstrajecten?

Succesfactoren bij systeeminnovaties

- Visie op verandering! Ondernemers vervullen een centrale rol bij vernieuwing, dus laat deze mensen tevoren bepalen wat we willen bereiken en op welke wijze dat moet gebeuren. Zonder een dergelijke visie is de vergelijking van geblinddoekt hardlopen in het bos zonder meer op zijn plaats. In het verleden bleek dat programmering van onderzoek en experimenten vaak gebeurde door kennisinstellingen. Zij gaan de dingen doen die ze leuk vinden, of waar ze goed in zijn, in plaats van de dingen die noodzakelijk zijn.
Overigens zijn visie en strategie belangrijk, maar moeten niet eindeloos energie opzuigen. Maar al te vaak blijven initiatieven hangen in probleemanalyses; er moet ook echt iets gebeuren!
- Pioniersmodel! Voor veranderen is een drietal modellen beschikbaar: het consensusmodel, het top-downmodel en het pioniersmodel. Het consensusmodel werkt al dertig jaar niet en zal ook nooit werken. Immers bij elke verandering zijn er altijd winnaars en verliezers. Verliezers zijn tegen en dus werkt het consensusmodel niet. Een top-downmodel bestaat niet: er zijn geen dominante overheden, dominante vragers (behalve RWS en bedrijven in de petrochemie) en dominante aanbieders. Het enig overblijvende model is het pioniersmodel, laat vernieuwing gewoon zien, schrijf niet alleen rapporten vol, doe het voor, zet succesvolle voorbeelden in het zonnetje en richt je op koplopers. We moeten er daarbij wel echt voor zorgen om van elkaar te leren. Bouwers vinden het over het algemeen veel leuker om zelf iets te bedenken (het wiel uit te vinden) dan iets van anderen over te nemen.
- Organiseer vernieuwing rondom klanten van de bouw. De beste ideeën voor vernieuwing zitten altijd bij de mensen die er dagelijks met je producten om moeten gaan. Het aardige is nu dat heel veel klanten best anders met de bouw om willen gaan. Iedereen denkt dan gelijk aan RWS en RGD, maar ook in de zorgsector en het onderwijs zijn opdrachtgevers te vinden die de traditionele bouw ellende zat zijn en op een andere manier willen samenwerken. Wat wil een woonconsument nou echt? Wil hij echt een loze leiding naar de zolder voor 150 euro of heeft hij misschien wel 100 keer zo veel over voor een kelder? Bouwmarketing bestaat niet en het is van het grootste belang om deze kennisleemte razendsnel op te vullen. Overigens, voor klanten is innovatie geen doel op zich. Men is geïnteresseerd als er voor hen aantoonbaar voordeel te behalen valt.
- De oplossing voor een probleem ligt vaak eerder in de keten. Betrek de handel en de toelevering. Zij vormen de grootste bron van innovaties in de sector. Daar zit procesmatige kennis en zelfs wel marketingkennis. Innovatie met slechts één schakel uit de keten (zoals de uitvoerende bouw) is gedoemd om geen effect te hebben.
- Jonge mensen zijn de hoop voor de toekomst. In de top van bedrijven en in brancheorganisaties zit te veel grijs, veel collectieve programma's zijn een waar broeinest aan (bijna) pensionado's. Zorg voor goede doorstroming; binnen elke brancheorganisatie en binnen bedrijven zou een actieve afdeling jonge leden moeten zijn. Ook binnen collectieve programma's dient er een stevige rol te zijn voor jonge, scherpe en gedreven mensen.
- In de beperking toont zich de meester! Draagvlakgeneratie is een bodemloze put! 2½ % van de mensen is een innovator, 5% een early adopter en de rest is tegen! Hoe groter de groep, hoe groter de kans op weerstand. Op het moment dat je draagvlak hebt van iedereen zijn de ideeën zo verflauwd dat er niks meer van terecht komt.

Begin dus innovatie altijd in kleine omgevingen en kies zorgvuldig innovatief ingestelde deelnemers uit! Later kan je dan langzamerhand kiezen voor verspreiding van kennis en vaardigheden.

- Richt je op de verschillende deelsectoren in de bouw. Het is een misverstand dat er één innovatieprogramma voor de bouw kan bestaan. De ene sector is de andere niet. Er is een groot verschil tussen de civiele betonbouw en de woningbouw en alle andere subsectoren.
- Een kleine, felle, faciliterende kern, die ten dienste staat aan het voorgaande. In het verleden hebben we maar al te vaak uitdijende programmabureaus zien ontstaan met indrukwekkende procedures, vele werkgroepen en stuurgroepen en titels. Dan treedt subiet het not-invented-here-syndroom op; het moet immers het feestje zijn van de mensen waar het om gaat. Vernieuwing moet de ruimte krijgen en dient niet te worden kapotgeorganiseerd;
- Profiteer van aanwezige kennis uit andere wetenschappelijke disciplines zoals bijvoorbeeld de sociologie en bestuurskunde (hoewel er natuurlijk niets zo leuk is als zelf het wiel uitvinden). De Bouwkennisinfrastructuur is teveel mono-disciplinair en wordt teveel gedomineerd door Technische Universiteiten (wat je niet kunt meten, dat bestaat niet!) en instituten. Er is te weinig inbreng van andere dan bèta-universiteiten. Overigens blijkt heel vaak juist de zogenaamd softe kant van vernieuwing (cultuur) in de praktijk keihard te zijn
- Het wiel maar één maal uitvinden! Er is al heel veel nuttige kennis en ervaring aanwezig, die helemaal niet opnieuw behoeft te worden uitgevonden. Het lijkt een open deur, maar de voorbeelden liggen voor het oprapen. Een mooi voorbeeld is innovatief aanbesteden: overal in Nederland is iedereen druk bezig om uit te vinden hoe dat moet; er wordt enorm veel energie verspild!
- Laat goede voorbeelden zien! Calvinisme lijkt wel door de bouw uitgevonden. Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg. Stil en bescheiden hard werken lijkt wel ons grootste ideaal; de pet in de hand. Je mag je als sector best wat meer op de borst slaan of op de voorgrond treden. Je doet tenslotte maatschappelijk belangrijk werk en dus moet je in permanente dialoog met die maatschappij zijn. Bovendien kunnen andere sectoren ook veel van de bouw leren!

Kansen zijn er genoeg

Iedereen vindt dat de bouw moet veranderen. Er is momentum en er zijn kansen genoeg! Onze klanten hebben echt wensen die we kunnen vervullen. We kunnen gewoon heel veel geld verdienen door de dingen goed te doen. Organiseer innovatieve projecten samen met klanten van de bouw (en die zijn er genoeg te vinden!), rondom ondernemers, betrek de handel en toelevering, sla flink op de trom (besteed aandacht aan een goede communicatie) en succes is gegarandeerd. Enkele voorbeelden:

- Logistiek; daar is nog enorm veel verbetering mogelijk. Denk alleen al eens aan de hele papieren documententrop rondom offertes, facturen, bonnen, herinneringen en archieven. Het lijkt soms wel een bezigheidstherapie in de bouw!
- Faciliteer opdrachtgevers. Geef ze een staalkaart van bouworganisatiemodellen zodat ze kunnen kiezen alvorens ze automatisch het traditionele bouwproces in worden gezogen. Dat hadden we als bouw al dertig jaar geleden moeten doen.
- Voorbeeldprojecten in de zorg (!) en het onderwijs; deze sectoren willen graag op een andere manier met de bouw omgaan! Het ontwerpen en bouwen van een academisch ziekenhuis duurt 12 jaar, bij een technologische verouderingscyclus van medische apparatuur van 8 jaar; dat moet gewoon beter kunnen. Hoe pakken we de ombouw van “bejaardenflats” op een procesmatige manier aan;

- Renovatie van de naoorlogse voorraad (het gaat daarbij om honderdduizenden woningen die in de komende jaren moeten worden aangepakt), de logistieke invloed van de handel en toelevering hoeft niet op te houden bij de poort van het bouwterrein!
- De stijging van de zeespiegel wordt door heel veel mensen gezien als een bedreiging van de eerste orde. De bouw kan zonder veel moeite laten zien op welke wijze de levende maatschappelijke onrust kan worden weggenomen.

Tenslotte; er is al veel bereikt!

We hechten eraan om te beklemtonen dat, terugkijkend op circa 30 jaar innovatie in de bouw, het positieve beeld overheerst. Ten onrechte kan uit het voorgaande een onmachtig en grauw beeld worden gedestilleerd. Uiteraard zijn er experimenten mislukt (dat is nou eenmaal zo met experimenten). Uiteraard is er soms suboptimaal gepresteerd. Innovatie is nou eenmaal geen exacte wetenschap, het is geen lineair proces met duidelijke begin- en eindpunten. Innovatie is eigenlijk nooit 'makkelijk'.

In de afgelopen jaren zijn ook vele voorbeelden te noemen van geslaagde vernieuwing. Dit in alle sectoren van de bouw. Toch bestaat het gevoel dat de inspanningen meer effect kunnen hebben en dat het momentum aanwezig is om een echte systeeminnovatie in de bouw te realiseren. We moeten de goede dingen doen en we moeten de dingen goed doen. Op het microniveau (van personen en bedrijven) zit dat wel goed. Er is in weinig bedrijfstakken zoveel creatieve vernieuwingsdrang als juist in de bouw. Echter het inbrengen van schaaffecten moet beter worden georganiseerd; mensen moeten leren, maar organisaties moeten ook leren. Te vaak vloeit kennis en ervaring weg, te vaak wordt het wiel opnieuw uitgevonden. Er is dus veel bereikt, maar het kan altijd beter.