

# Conceptueel Bouwen: het bouwen van de toekomst?

door Anne Luijten

Waarom zou je altijd maar haute couture produceren terwijl voor 80 procent van de opgave confectie net zo goed is? Er is een aanzienlijke kostenbesparing te behalen als niet ieder bouwproject wordt benaderd als een unieke opgave, maar door klantgericht maatwerk toe te passen en te werken met concepten. Deze flexibele standaardisatie, ook wel Conceptueel Bouwen genoemd, vraagt om een volledig nieuw denk- en werkproces. Een omslag die langzaam maar zeker begint te komen in de bouw. Aldus Pieter Huijbregts, die promoveert op het onderwerp en ijvert voor de benodigde cultuuromslag. "Voor corporaties kan dit een revolutie betekenen."

Al zijn hele werkende leven vraagt Pieter Huijbregts, bouwkundig ingenieur, zich af waarom er toch zoveel mis gaat in de bouw. De lijst met fricties in de bouw- en vastgoedmarkt is lang. Een slechte afstemming van ontwerp, bouw en beheer, bijvoorbeeld. De hoge faalkosten en het geringe leereffect zijn er nog zo een paar. Huijbregts gaat nog even verder. "Er wordt eenzijdig geconcurrereerd op prijs. De sector kent een beperkte groei en rendement. En denk aan het negatieve imago. Daarbij zijn de arbeidsomstandigheden vaak slecht en is er een tekort aan personeel." Dit alles leidt er toe dat bouwen relatief duur is, het proces een grote mate van onzekerheid kent en de kwaliteit ook nog vaak tegenvalt. Wat Huijbregts verbijsterde was de ontdek-

king dat in de marktsituatie vraag en aanbod elkaar zo moeilijk weten te vinden, en dat al zeker dertig jaar. Binnen het bestaande marktmodel, waar bouwbedrijven een reactieve rol hebben – ze reageren primair op een vraag uit de markt – is het blijkbaar niet mogelijk om zaken anders te organiseren, concludeerde Huijbregts: "In het klassieke marktmodel brengt de klant het proces in beweging. De klant heeft een vraag, neemt het initiatief en brengt vervolgens allerlei partijen bij elkaar. Bedrijven hebben de rol van capaciteitsaanbieder. Zij worden geroepen door de klant om een probleem op te lossen."

#### Nieuw marktmodel

De fricties op de bouwmarkt zijn alleen op

te lossen als er uitgegaan wordt van een volledig nieuw denkraam en marktmodel, meent Huijbregts. In het moderne marktmodel is de situatie omgekeerd en ligt het initiatief bij de bedrijven zelf. De markt gaat denken in doelgroepen in plaats van uit te gaan van individuele vragen en de aanbiedende bedrijven brengen de oplossingen actief naar de markt. Bedrijven gaan dus zelf oplossingen zoeken en de klant zoekt uit wat er wordt aangeboden. De individuele klant wordt in een positie gebracht dat hij een individuele oplossing kan kiezen uit voor verschillende doelgroepen ontwikkelde concepten.

Het probleem van de afgelopen decennia is dat de oplossingsruimte is geëxplodeerd. Onder oplossingsruimte verstaat Huijbregts



Pieter Huijbregts

## Door deze vorm van rationalisatie blijken sommigen al 25 procent van de kosten te besparen

de manier waarop behoefte en de technische en de organisatorische mogelijkheden elkaar ontmoeten. Denk alleen al aan het vertigvoudigde aantal materialen. Vroeger had je zeg vijftig materialen waarvan iedereen wist wat je er mee kon. Een bestek bestond uit vijf velletjes en een blauwdruk. Tegenwoordig zijn er eerder 5 miljoen materialen waarvan niemand kan overzien wat je er mee kan. Er zijn dan ook maar liefst zo'n 200 disciplines in de bouwwereld, van adviseurs over toegankelijkheid tot uitvoerders die zich uitsluitend bezig houden met het aanbrengen van kitvoegen.

De huidige innovaties in de bouw- en vastgoedwereld zijn er vooral op gericht om die geëxplodeerde oplossingsruimte te beheersen door bijvoorbeeld nieuwe management-systemen, geïntegreerde contracten en nieuwe samenwerkingsmodellen. De echte oplossing ligt zoals gezegd volgens Huijbregts in een volledig nieuw marktmodel. "Iedere opgave benaderen we alsof het haute couture is, met bijbehorende kosten en tijdsduur. Terwijl misschien maar 20 procent van de gebouwen werkelijk die kwaliteit heeft. Voor de overige 80 procent volstaat het om met confectie te werken, die echter wel is

toegesneden op de individuele klant. We moeten in de bouw toe naar een *taylor-made* model. Dat is de opgave waar we voor staan."

#### Integrale oplossing, één loket

Conceptueel Bouwen betekent een doorsnede maken uit de oplossingsruimte en voor de doelgroep bedenken welke waarden er spelen, welke oplossingen mogelijk zijn, welke variaties. *Taylor-made* in feite binnen het frame van confectie. Vergelijk het met de pakken van een firma als Suitsupply. Of met een afbakbroodje. De oplossing is gedeeltelijk al klaar, en moet alleen nog >>

worden 'afgebakken'. Voor de bouw betekent dat werken met standaardmodules die op zich flexibel zijn. Dat soort systemen bestaat al. Bijvoorbeeld het Avius-daksysteem, waarin alle onderdelen die nodig zijn voor een schuin dak in één organisatie zijn ondergebracht. De architect ontwerpt een

simpelweg uit oplossingen, vergelijkbaar met als je een auto wilt kopen. Huijbregts: "Dat is een wezenlijk ander proces dan een compleet unieke auto voor je te laten bouwen." De klant hoeft daardoor minder kosten te maken. Corporaties scheelt het al snel duizend tot 1500 euro per woning aan perso-

meeste concepten op dit moment zijn er in de toeleverende industrie. Huijbregts inventariseert bestaande concepten en probeert die toegankelijk te maken voor klanten. Hij telt op dit moment zo'n 150 concepten. "En iedere week komen er nieuwe concepten bij. Ik schat dat er in totaal zo'n 200 tot 250 concepten bestaan op de verschillende niveaus. Dat betekent toch dat één procent van de markt met concepten is afgedekt."

De potentie voor conceptontwikkeling is groot. Denk maar aan die 80 procent van alle bouwwerken die onder de tailor-made-confectie valt. Om echt op schaal te komen zijn er nog wel een paar problemen op te lossen. Het organiseren van bedrijven in een netwerk is een van de oplossingen waar Huijbregts met zijn adviesbureau Coficient aan werkt. Want het belangrijkste probleem is dat het fenomeen nog relatief onbekend is. Waardoor klanten er niet van weten of niet kunnen vinden. Voor bedrijven is het omgekeerd lastig om hun concepten te vermarkten. Huijbregts start daarom binnenkort met een website waarop het aanbod zodanig wordt getoond dat klanten kwaliteiten van concepten kunnen vergelijken. Daarnaast is er het genoemde probleem met de interne organisatie van bedrijven. Hoe vorm je je oude organisatie om voor een nieuw werkproces? Hoe werk je in relatie tot je klant met het nieuwe concept? Hoe steek je het proces in? Hoewel de nieuwe praktijk groeit is er tegelijkertijd nog veel onduidelijk. Dat geldt evengoed voor de klant, want ook hij zal zijn proces anders moeten insteken. Aan de planbeoordelingskant zullen bijvoorbeeld minder mensen nodig zijn. Dergelijke ingrijpende maatregelen vergen op hoog strategisch niveau naast bereidheid om op een nieuwe manier te werken bereidheid om de benodigde organisatorische maatregelen te nemen.

#### **Doorbraak**

Daarnaast is er steun nodig van organisaties als EZ, de Regieraad, PSIBouw en de brancheorganisaties. De steun begint te komen, merkt Huijbregts. "Het heeft er alle schijn van dat dit de doorbraak is waar iedereen op zit te wachten. Door middel van pilots brengen we partijen bij elkaar om Conceptueel Bouwen voor het voetlicht brengen." Huijbregts zelf gaat regelmatig bij zoveel mogelijk bedrijven langs om verbindingen te kunnen leggen. "Voor corporaties bijvoorbeeld kan deze manier van werken een revolutie betekenen en de productie verhogen. Er lopen twee pilots bij corporaties. Verder doen we interdisciplinair wetenschappelijk onderzoek, om de benodigde kennis op een hoger niveau te tillen. Kortom: de transitie mee helpen bevorderen, daar komt het op neer. De grond verder rijp maken." ◀◀

*Voor meer informatie over Conceptueel Bouwen zie [www.conceptueelbouwen.nl](http://www.conceptueelbouwen.nl)*

## **Voor corporaties kan deze manier van werken een revolutie betekenen en de productie verhogen**

dak, stuurt de vormtekeningen op – een kwestie van invoeren in een computersysteem – en tien minuten later is het gehele dak uitgerekend en uitgetekend. Speciale dakdekkers zijn getraind in het systeem en leveren vijftien jaar garantie. Kortom een flexibele standaard, met als voordeel snelheid, zekerheid en kostenbesparing.

Een belangrijk voordeel van Conceptueel Bouwen is dat het om een integrale oplossing gaat. Voor de klant is er één loket, één partij waarmee een resultaatverplichting is afgesproken. Achter dat loket is een aantal partijen een duurzame samenwerking aangegaan. De klant is af van de rompslomp van het organiseren van al die verschillende partijen. Voor de aanbiedende partijen betekent dat vergaande afstemming in het (netwerk)proces en de mogelijkheid tot ketensamenwerking. Zij zullen zelf de concepten moeten initialiseren en op zoek gaan naar samenwerkingspartners.

Concepten zijn er op drie niveaus, aldus Huijbregts. Op het niveau van de productie oftewel het bouwdeel (bijvoorbeeld een concept voor onderhoudsvrije weggedelen), op het niveau van ontwerp & bouw oftewel het bouwwerk, en ten slotte op het ontwikkelniveau van een compleet gebied. Denk bij dat laatste bijvoorbeeld aan een ontwikkelaar als TCN, die met concepten complete gebieden ontwikkelt, zoals het Mediapark. Van tevoren zijn oplossingen bedacht die op het projectniveau snel tot een oplossing voor die specifieke locatie kunnen leiden.

#### **Rationalisatie leidt tot kostenbesparing**

De leercurve van het werken met Conceptueel Bouwen is veel groter dan bij de traditionele manier van bouwen. Onafhankelijk van projecten kan er immers worden geïnvesteerd in oplossingen. De investeringen worden als het ware verspreid over de projecten en niet meer gedaan in één uniek project. Dit leidt volgens Huijbregts tot 'duurzame, veilige en gezonde oplossingen'. Voor de klant betekent Conceptueel Bouwen minder inzet, hij hoeft immers het hele proces niet meer te bewaken. Hij kiest

neelskosten voor het begeleiden van het proces, schat Huijbregts. "Door deze vorm van rationalisatie blijken sommigen al 25 procent van de kosten te besparen." Daarnaast is er meer zekerheid voor de klant: geen meerwerk meer, geen overschrijdingen. "En toch is er voldoende maatwerk, alleen niet meer dan je werkelijk nodig hebt. De prijs-kwaliteitverhouding is een stuk gunstiger." Bovendien wordt de markt er een stuk transparanter op. Huijbregts vergelijkt Conceptueel Bouwen met een etalage, waaruit je kunt kiezen wat je nodig hebt. Het werken met concepten betekent voor de aanbodkant dat ontwerp, bouwsysteem en beheer projectonafhankelijk zijn kortgesloten. De procesbeheersing wordt door standaardisatie groter wat een reductie van faalkosten betekent en minder benodigde inzet van arbeid. Op de bouwplaats kan er sneller worden gewerkt en zullen de arbeidsomstandigheden verbeteren. Bovendien is het ook nog eens gunstig voor je imago als bedrijf. Je kunt een onderscheidend imago opbouwen zoals bijvoorbeeld TCN dat deed, waarbij je niet meer zegt 'kijk eens hoe goed wij zijn, maar kijk eens hoe goed mijn oplossingen zijn.'

De grote moeilijkheid voor de bouwsector zit 'm vooral nog in de benodigde samenwerking. Die is best lastig te organiseren. Samen met andere bedrijven moet een gezamenlijke ambitie ontstaan om de markt te pakken. Maar hoe organiseer je zo iets? Zaken als vertrouwen spelen hierbij een belangrijke rol. De voordelen zijn er, maar bedrijven moeten een stap zetten die veelal niet minder dan een cultuuromslag betekent.

#### **Grote potentie**

Als je, zeg een nieuwe ambassade in Berlijn wilt maken, dan is Conceptueel Bouwen niet aan de orde, zoveel moge duidelijk zijn. Maar voor veel andere segmenten in de bouw zoals zorg, onderwijs en woningbouw, is Conceptueel Bouwen zeer geschikt en komt het ook zeker al voor. Naast TCN is Rabo Vastgoed bijvoorbeeld een ontwikkelaar die werkt met seriematige concepten. Maar de