

Cultuuromslag van de sector vraagt draagvlak

In twee eerdere artikelen op deze pagina in *Cobouw* heeft Pieter Huijbregts de toekomst van de bouw in meerdere scenario's besproken. Het scenario met Conceptueel Bouwen (CB) is daarin verder uitgewerkt. Volgens verschillende partijen kan daarmee zeker 80 procent van de bouwopgave worden ingevuld. Dat vereist dan wel een transitie van de sector. Hoe ver is het daarmee, wie zijn de belangrijke actoren, wat doen ze en wat kan er beter?

In het derde scenario (zie tweede artikel, 19 oktober) komt een aanbodstrategie aan bod met gedeeltelijke open oplossingen, die meer conceptueel van aard zijn: het conceptuele bouwen (CB). De concepten ontzorgen klanten en bieden vooral zekerheid. Ze geven ook ruimte aan meer duurzaamheid en productiviteit. Deze praktijk groeit in Nederland. Er zijn al enkele honderden aanbieders van concepten, verspreid over tal van marktsegmenten. In projectoverstijgende samenwerkingsverbanden met de toeleverende industrie werken ze aan groei. Zie

de website www.conceptueelbouwen.nl De marktverhoudingen, de rollen in de keten en ook die van de overheid en opdrachtgevers veranderen ingrijpend. Dat gaat dus niet zonder slag of stoot.

Denkraam

Na drie decennia van studies en verbeterprogramma's, brak begin deze eeuw het idee door dat bouwen zo complex is geworden dat alleen projectoverstijgend werken nog mogelijkheden biedt voor betere bouwwerken met resultaatplicht. Economische Zaken (EZ) komt in 2000 met het idee van klantgerichte bouwconcepten. In 2001 volgt het ARTB met het begrip conceptueel bouwen. Dat idee dringt daarna pas langzaam door. Om werkelijk invloed krijgen moest het eerst verder inhoud krijgen. Dat geschiedde langs twee lijnen: spontaan in de praktijk en middels discussie en studie in tal van werkgroepen. Inmiddels is het begrip en zijn logica enigszins beschreven en geaccepteerd door een voorhoede. Daarmee lijkt een incubatieperiode van ruim dertig jaar ten einde te lopen en staat de



Figuur 1. De voorwaarden voor een omslag zijn aanwezig.

sector aan de vooravond van zijn take-off (zie figuur 1). Waar eerdere pogingen tot transitie faalden, duidt de groeiende nieuwe praktijk erop dat de omslag nu echt plaatsvindt. Drie factoren maken juist nu succes mogelijk: het nieuwe denkraam geeft de kans om aan het oude paradigma te ontsnappen (denken in unieke projecten), ict en internet maken snelle communicatie in de keten en 3d visualisatie van het ongebouwde mogelijk en er is een organisatie-model dat seriematige productie kan combineren met differentiatie en maatwerk (de netwerkorganisatie).

Belemmeringen

Transitie start vanuit een voorhoede. Hun succes steekt de rest aan. Daarom moeten allereerst bedrijven die al concepten aanbieden, zich verbeteren en groeien. Dat is nodig om het CB-aanbod nog beter te laten aansluiten bij de verwachtingen van vraag- én aanbodzijde. Het belangrijkste knelpunten van deze voorhoede is de brede onbekendheid van het

fenomeen conceptueel bouwen zowel bij opdrachtgevers als in de bouwkolom. Dit veroorzaakt wantrouwen en onbegrip. Niet alleen bouwers en architecten maar iedereen in de maatschappij moet het conceptuele bouwen gaan zien als een alternatief voor het traditionele bouwen.

Opdrachtgevers moeten hun uitvraag anders gaan organiseren. Aanbieders hebben nog beperkte ervaringen met het vermarkten en (ver)kopen van concepten. Mede daardoor kunnen klanten het aanbod van concepten moeilijk vinden. Ook de regelgeving blijkt niet afgestemd op CB. De kopgroep kent echter ook interne belemmeringen: er is onvoldoende kennis (over het organiseren van flexibele productiesystemen die 'scale & scope' verbinden) en onvoldoende ervaring met organisatieverandering (inclusief het creëren van draagvlak met bijbehorende cultuuromslag). Naast de voorhoede moeten ook bedrijven die nog geen concepten aanbieden, de omslag maken. Dat vraagt van hen een

forse verandering (zie figuur 2). Knelpunten daar zijn onder meer: onbekendheid met de successen van de voorhoede en onvoldoende (opleidingsmogelijkheden voor) personeel met competenties zoals marketing en business development, duurzaam samenwerken en integratie van systemen (figuur 2).

Vraagzijde

Versnellen van de transitie vraagt om aanpak van deze knelpunten. Primair verlangt het inzet van de individuele bedrijven, ook van de vraagzijde. Maar ook anderen hebben taken. Onderzoekers moeten helpen het denkkader te verdiepen. Adviseurs en kennisinstellingen kunnen zorgen voor overdracht van informatie, kennis en gereedschappen. De voorwaarden waaronder CB kan groeien moeten vooral door maatschappelijke organisaties (politiek, overheden, brancheorganisaties en NGO's) gecreëerd worden. De aanbieders van concepten en progressieve opdrachtgevers hebben voor de transitie het Netwerk Conceptueel Bouwen opgericht. Met andere actoren proberen zij te komen tot een sectorbrede transitieagenda die richting geeft aan ieders activiteiten. Wellicht draagt het in *Cobouw* opgenomen drieluik daaraan bij.

Ir. Pieter Huijbregts is initiatiefnemer van het Netwerk Conceptueel Bouwen (CB) en directeur van Coficient BV, adviseur voor innovatie en samenwerking in de bouw. www.coficient.nl

De artikelen 'Meer ruimte voor duurzaamheid' en 'Conceptueel Bouwen: derde weg voor de bouw' zijn respectievelijk 9 oktober (nummer 185) en 19 oktober (193) geplaatst.

Van traditioneel richting industrieel



Figuur 2. Omslagpunten naar een modernmarktmodel.