

DE WERKPLOEG

WETENSCHAP



Mannen van Eigen Haard, ERA Contour, Oranje en co-makers bij de bouwkeet van Stadstuin Overtoom in Amsterdam. Dit is een project waarin co-creatie, stedelijke vernieuwing en klimaatneutraal bouwen samen komen. Een initiatief van woningcorporatie Eigen Haard, ontwikkelaar en bouwer ERA Contour, architectenbureau KOW en sloper Oranje. Doelstel-

ling is een klimaatneutrale wijk te realiseren zonder de daarvoor gebruikelijke extra kosten te maken. Foto: Sander Baks

Ook een foto van een werkploeg of een bouwproject? Lezers kunnen hun bijdrage sturen naar werkploegcobouw@sdu.nl

Innovatie als sleutel

De eerste kop van *Cobouw* die ik in 2013 las had meteen mijn positieve aandacht. 'Innovatie is het sleutelwoord' bleek uit de nieuwjaarsenquête onder een aantal kopstukken in de bouw.

Innovatie wordt hierin aangehaald als het middel om de bouw uit het slop te trekken en de kwaliteit hoog te houden.

Innovatie is de drijvende kracht achter een universiteit. Tegen onderzoek wordt vanuit de praktijk vaak sceptisch aangekeken, met het beeld dat men vooral theoretisch bezig is. Echter als onderzoekers bij bouwproductontwikkeling zetten wij graag voet buiten de ivoren toren. Juist in de praktijk valt namelijk ontzettend veel te leren. Bovendien, wat wordt ontwikkeld moet ook kunnen worden toegepast of geproduceerd op de werkvloer. Het is daarom belangrijk om elkaar op waarde te schatten. Doorgewinterde bouwers kennen immers alle kneepjes van het vak en zijn daardoor expert in maakbaarheid. Ontwikkelen is echter ook weer een vak apart, juist omdat het vaak zo lastig is om van de gebaande paden af te wijken.

De bouw kent geen rijke innovatiecultuur, in tegenstelling tot andere technische sectoren. De toegepaste bouwmethoden en materialen zijn door de oogharen gezien al eeuwenlang onveranderd. Dit komt doordat

vernieuwingen dikwijls vooral een verbetering van het voorgaande zijn in plaats van een baanbrekende noviteit. De wijze waarop de bouwsector functioneert is hier debet aan. Bouwbedrijven werken voornamelijk volgens een vaste, bekende methode aan plannen die reeds volledig uitgedetailleerd zijn. Het belangrijkste deel van de innovatie in de bouw komt dan ook uit de toeleverende industrie (circa 65 procent) en adviesbureaus zijn goed voor circa 9 procent. Cijfers van TNO tonen dat de bouw slechts circa 0,2 procent van de omzet aan R&D uitgeeft, terwijl dit in andere sectoren gemiddeld een factor 10 tot 15 hoger ligt (in de technologische industrie zelfs meer dan 5,3 procent in 2009). De rendementen in deze sectoren zijn 5 tot 15 procent, terwijl de faalkosten meestal niet meer dan 1 tot 2 procent zijn. In de aannemerij blijkt grofweg het omgekeerde het geval te zijn.

Ik durf niet stellig te beweren dat de relatie tussen innovatiedrang en winstoptimalisatie significant is, maar in de vergelijking met andere technische sectoren is het wel degelijk opvallend. De bouw zit op slot. Wellicht is innovatie de sleutel?

Dr.ir. Roel Gijsbers
TU Eindhoven

Corporaties aan zet bij sociale innovatie

De weg uit de economische crisis voor de bouwsector begint misschien wel bij het doorvoeren van sociale innovatie. Volgens Jack van der Veen en Marcel Noordhuis zijn de woningcorporaties in de beste positie om een fundamentele verandering in de bouwsector in gang te zetten.

Alsof de ellende op de woningmarkt al niet erg genoeg is, staat een belangrijke groep van opdrachtgevers, de woningcorporaties, onder steeds grotere druk. Al langere tijd worstelden de corporaties met hun verdienmodel. Door recente incidenten zoals de Vestia-affaire, de rianten salarissen boven de Balkenendenorm en de heisa rond SS Rotterdam, brokkelt de maatschappelijke steun voor corporaties zienderogen af. En tot overmaat van ramp doet de nieuwe regering ook een forse greep in de kas.

De crisis is ook een kans, zo willen de optimisten ons doen geloven. Nog meer crisis dan bij de corporaties is nauwelijks voor te stellen en dus moet er ook een kans zijn. En dat klopt. Die kans zit hem er in dat corporaties weer precies gaan doen waar ze ooit voor bedoeld waren, en dat ze dat op een (sociaal) innovatieve manier gaan doen. Ontegenzeggelijk hebben corporaties een sociale doelstelling: het aanbieden van woningen aan een brede groep met specifieke aandacht voor de minder bedeelden en de hulpbehoevenden. Terwijl in het pre-crisistijdperk corporaties, net zoals banken en vastgoedontwikkelaars, soms wat van de primaire taken zijn afgedwaald is het nu de hoogste tijd om terug naar te gaan

naar de roots, namelijk het bieden van zo goed mogelijke producten en diensten voor de bewoners. Corporaties kunnen hun sociale kerntaak (nog beter) waarmaken door op een andere manier te gaan werken, zowel intern als extern. Hiervoor wordt soms de term "sociale innovatie" gebruikt. Het gaat daarbij om een andere vorm van aansturen. Geen mannetjesmakerij maar dienend leiderschap. Het gaat ook om een andere manier van mensen motiveren; niet de bonus als belangrijkste motivatie-instrument maar het stimuleren van de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Het gaat om een ander, sociaal gedreven, waardesysteem: Eerlijk, Betrouwbaar, Integer, Transparant en Open (EBITO). En daarbij hoort

De crisis is ook een kans, zo willen de optimisten ons doen geloven

ook het op een andere manier omgaan met leveranciers. Co-makership en ketensamenwerking in plaats van "uitknijpen" en aanbesteden op laagste prijs. Crisis of niet, om hun eigendom op peil te houden staan corporaties voor belangrijke bouw-, renovatie- en onderhoudopgaven. Daarbij is de opdracht veel meer te doen (meer bewoners beter bedienen) met veel minder middelen (budgetten staan enorm onder druk). Een van de belangrijke vraagstukken die daarbij op tafel ligt is bijvoorbeeld hoe we er voor kunnen zorgen dat de totale kosten van wonen met 40 tot 50 procent worden verlaagd.

Zeker is dat dat niet lukt met de traditionele manier van werken. Het moet echt anders. Het is tijd voor innovatie.

Ook de bouwsector heeft het moeilijk. De markt kenmerkt zich door weinig vragers en veel aanbieders. Daarmee hebben de corporaties een belangrijke troef in handen. Als opdrachtgever zijn zij binnen de huidige marktverhoudingen de bovenliggende partij. En dat is een situatie waarbij je een keuze hebt. De opdrachtgever kan traditioneel omgaan met de ketenpartners en een redelijk resultaat behalen of volop inzetten op (sociale) innovatie om op die manier tot op heden voor onmogelijk gehouden resultaten te behalen. Als de corporaties sociale innovatie echt serieus gaan nemen en op een andere manier gaan werken, dan kan het niet anders of de bouwsector gaat volgen. Dat is bepaald geen overbodige luxe want uit recent onderzoek blijkt dat de sociale innovatie in de bouw sector zwaar achterblijft ten opzichte van alle andere sectoren van de Nederlandse economie.

Zo bezien is de crisis bij corporaties en in de bouwsector inderdaad een formidabele kans tot fundamentele veranderingen. Anders werken leidt tot sneller, beter, goedkoper, innovatiever en duurzamer. Er is eigenlijk maar één reële weg voorwaarts. De corporaties kunnen de sector voorgaan op die weg.

Prof.dr. Jack van der Veen
Hoogleraar Supply Chain Management bij Nyenrode Business Universiteit

Drs.ing. Marcel Noordhuis
Promovendus op het onderwerp "faalkostenreductie door fetensamenwerking" bij Nyenrode Business Universiteit (m.noordhuis@nyenrode.nl)

REAGEER OP COBOUW

Martin Hoogelander, coördinator opinie Cobouw, stelt uw reacties zeer op prijs. U kunt e-mailen: m.hoogelander@sdu.nl of bellen: 070-3780274.

COLUMN / SCHOUTEREN

De benen van Sarah S.

2012 werd door mij afgesloten in een afgelegen dorpje in Friesland. Door het heerlijke noodwinterweer bood deze plek mij voldoende tijd en ruimte om het jaar door te nemen en vooruit te kijken naar 2013. Waarom zijn er zoveel dingen in 2012 niet gelukt? Waarom hebben we als De NieuwBouw met meer dan 1600 leden soms maar dertig mensen op een trefpunt? Waarom zijn er überhaupt zo weinig trefpunten? Waarom blijft het zo moeilijk voor de bouw om mensen aan te trekken en te binden?

Terwijl ik hierover peinsde, bracht het slootje waarop ik uitkeek me terug naar het begin van mijn tienerjaren. Aan zo'n zelfde slootje zag ik in de zomer van 1992, luisterend naar Prince op de Ghettoblaster, voor het eerst de benen van Sarah S. Zien was niet eens het juiste woord, de aanblik van haar benen leek al mijn zintuigen in beroering te brengen, ketenintegratie *avant la lettre*. Dat was het moment dat ik begreep wat men met passie bedoelde. Helaas bleek ook in die tijd dat ik al goed om kon gaan met stenen en minder met mijn eigen ruiten.

Mijn gespeelde onverschilligheid bracht mij niet nader tot Sarah.

Maar het leerde mij wel meteen de definitie van smachten.

De zaken die we ons als De NieuwBouw in 2012 ten doel hadden gesteld, zijn zeker niet allemaal gelukt. Soms ontbrak het aan middelen, tijd of partners. Maar alles staat of valt toch met passie. Als je passie hebt en die ook laat zien, kun je altijd een bijeenkomst organiseren. Dan weet je altijd de juiste mensen te boeien en te binden aan je organisatie. Dan laat je je niet tegenhouden door zaken waar je zelf geen invloed op hebt.

Dit jaar zullen we ons dus niet laten tegenhouden door te kijken naar onmogelijkheden. Nee, we gaan kijken wat mogelijk is, met onze passie als doorslaggevende factor.

Voor 2013 wens ik dan ook een ieder zijn of haar eigen blik op de benen van Sarah S. om met hernieuwde passie verder te gaan met vernieuwing en verbetering van de bouwbranche. Of zoals Prince het ooit zong: *Let's party like it's 1999!*

Drs. Sjaak Schouteren SMP
Manager business development Cunningham Lindsey Nederland

Reageer op de column via mail, twitter of www.cobouw.nl/htcobouw