

# EEN BETERE (BOUW)WERELD BEGINT BIJ KENNIS

Om de toekomstige bouwopdracht te kunnen realiseren en kwaliteit te verbeteren, blijken kennisoverdracht, leiderschap en kunde essentieel. Dit is de belangrijkste conclusie uit het symposium Praktisch Bouwprocesmanagement dat op 15 april jongstleden op Hogeschool Windesheim te Zwolle heeft plaatsgevonden. Sprekers uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid gaven hier hun visie op de huidige stand van de bouw in Nederland.

## > ORGANISATIE

TEKST IR. ARTHUR AGTERBERG

De laatste jaren is er veel vergaderd, onderzocht en geschreven over de gewenste en noodzakelijke verbeteringen in de bouw. Hoogleraren, lectoren en andere deskundigen leveren allerlei 'blauwdrukken' voor een betere (bouw)wereld. In de toekomstige bouwopdracht wordt het ontwerpen en bouwen van gezonde, comfortabele en klimaatneutrale gebouwen nog belangrijker. Daarvoor is kennis van de praktijk nodig, verbetering van de betrokkenheid met klanten en collega's én aandacht voor de communicatie met de bouwplaatsmedewerkers, toeleverende industrie en onderaannemers.

De Commissie Dekker heeft geconstateerd dat het kennisniveau van net afgestudeerde bouwkundigen afneemt; vooral de kennis van de bouw- en regelgeving schiet tekort. De Commissie Mans heeft vastgesteld dat er bouwprofessionals nodig zijn. Beide commissies pleiten voor het verbeteren van het bouwonderwijs én integraal bouwprocesmanagement. De bouw heeft namelijk naast specialisten ook generalisten nodig die overzicht hebben en in staat zijn een ontwerp- en bouwproces te leiden. Tijdens het symposium Praktisch Bouwprocesmanagement is geprobeerd om te definiëren welke vakkennis en vaardigheden nodig zijn om een goed regis-



'Als u dit recept volgt, dan voelt u zich snel beter'. Illustratie: Bram Borsje.

seur te worden van het ontwerp- en bouwproces.

**JACK DE LEEUW (SBR): 'HOOG KENNISNIVEAU VEREIST'**

De eerste spreker op het symposium was ir. Jack de Leeuw van SBR (Stichting Bouwresearch). Hij gaf zijn visie over het

belang van kennisontwikkeling en kennisoverdracht in relatie tot de grote uitdagingen waar we in de bouw voor staan. Volgens hem vraagt een duurzaam gebouwde omgeving (waarin bewoners en gebruikers zich prettig voelen) om een goed georganiseerd integraal bouwproces. Een bouwproces waarin kennis over regel-



Harry Nieman (l) wordt geïntroduceerd door Maarten Westerduin (r). Foto: Arthur Agterberg.



Forumdiscussie met v.l.n.r.: Peter Fraanje, Frank Scherrenberg, Jack de Leeuw en Frans Pries. Foto: Arthur Agterberg.

geving, techniek én processen samenkomen. De Leeuw: 'Dit vereist een hoog kennisniveau – dat momenteel niet voldoende voorhanden is – en inzicht in elkaars kennis'. De oplossing ligt bij het onderwijs, aangezien bouwers enkel met kennis doelen bereiken.

**FRANK SCHERRENBERG (TARGETRESULT): 'BOUWPROCESMANAGEMENT VRAAGT GOED LEIDERSCHAP'**

In de tweede lezing is door ing. Frank Scherrenberg van TargetResult het belang van leiderschap voor succesvol samenwerken belicht. Zijn boodschap is dat leider-

schap bouwprocesmanagement naar resultaat leidt. Hij stelt dat de bouwbranche veel managers kent, maar weinig leiders. Dit komt doordat 95 procent van de topmanagers in de bouw een technische achtergrond heeft. Ze hebben daardoor een warm gevoel bij technisch ingewikkelde projecten en de 'geur van beton', en zijn rationeel en analytisch. Ze kijken naar problemen oplossen in plaats van voorkomen en doen dit volgens het principe 'eerst doen en dan denken'.

Ze zijn vaak autodidacten op het gebied van managementvaardigheden. Dit komt doordat de beste medewerkers als vanzelfsprekend doorgroeien naar een hoger niveau, zonder dat daarbij wordt gekeken of deze 'techneuten' de benodigde managementcapaciteiten bezitten. Dit, terwijl van een bouwprocesmanager leiderschap vereist is; hij/zij moet een dominante regisseur zijn die een integrale aanpak combineert met een externe focus. Leiderschap bepaalt volgens Scherrenberg het succes van samenwerken: 'Samenwerken doe je pas goed als je elkaar vertrouwt, begrijpt en kent: Together Each Achieves More (TEAM). Als leider raak je geïnspireerd en inspireer je anderen, ofwel: verbeter de bouwbranche, begin bij uzelf.'

**PETER FRAANJE (BOUWEND NEDERLAND): 'NIEUWE BOUWER IS COMMUNICATIEF EN INNOVATIEF'**

Dr. ing. Peter Fraanje van Bouwend Nederland gaf tijdens de derde lezing een kijkje in het heden en de toekomst. Volgens hem bouwen we in 2020 duurzaam, klimaatneutraal en cradle-to-cradle. Bouwers van de 21ste eeuw zijn 'full service providers' geworden; dienstverleners die wonen, werken, recreëren en mobiliteit mogelijk maken. Bouwen, onderhouden en beheren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden geraakt. De 'nieuwe' bouwer denkt integraal en interdisciplinair en maakt werk van zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bouwen zal volgens Fraanje steeds meer 'plug & play'-monteren worden.

De bouwer van vroeger was reactief, had een focus op de kosten en bouwde volgens het 'recept' van de opdrachtgever. Doordat de productie centraal werd gesteld en bij elk project opnieuw het wiel moest worden uitgevonden, veroorzaakte dat een laag rendement. De bouwer van vandaag daarentegen is proactief, heeft een focus op waarde en bouwt klant- en marktgericht. Hij biedt een totaalconcept en kijkt zowel naar prijs en kwaliteit als naar innovativiteit en duurzaamheid. De bouwer van 2020 zal echter nog communicatiever en inno-



Management en omgeving.

vatiever moeten worden en daarnaast een integrale (en interdisciplinaire) kennis van het bouwproces moeten bezitten.

HARRY NIEMAN (NIEMAN CONSULTANCY): 'MEER VAKKENNIS IN HET ONDERWIJS'

In de vierde lezing vergeleek drs. ing. Harry Nieman van Nieman Consultancy de huidige relatie tussen bouwpraktijk en onderwijs met diezelfde relatie rond 1970, de tijd dat hij aan de HTS studeerde. Bouwprocesmanagement vergt een gestructureerde projectaanpak (tachtig procent routine en twintig procent focus), waarin fasegewijs wordt gewerkt en elke fase wordt afgesloten met een risicoanalyse. Samen met SBR en Hogeschool Windesheim wil Nieman een lectoraat (een hbo-leerstoel) 'Praktisch Bouwprocesmanagement' opzetten om de kloof tussen het onderwijs en de praktijk te dichten.

Zijn onderzoeksvraag is: 'Wat heb je nodig aan vakkennis en vaardigheden om een goed regisseur van het ontwerp- en bouwproces te worden?'. Hij pleit zelf voor meer vakkennis in het onderwijs en een duidelijk verband met de praktijk. Volgens hem liggen de oorzaken van het verlies van kennis bij de veranderde bouwopgave (kleinere series, meer ontwerpvarianties, complexere bouw, ontwikkeling van specialisaties, ruimere budgetten) en het onderwijs. Zo waren er in 1970 (de tijd dat Nieman studeerde) 32 contacturen en werd bouwkunde compleet in één studie aangeboden. In 2010 zijn er nog slechts 14 tot 16 contacturen en studeren studenten af in verschillende specialisaties: architectuur, constructief ontwerpen, bouwfysica, brandveiligheid, duurzaam bouwen, et cetera. Het is de vraag of deze afgestudeerden nog wel overzicht hebben en problemen integraal kunnen benaderen.

Eén van de doelen van het op te zetten lectoraat is om een nieuwe leerlijn te ontwikkelen. Deze leerlijn bestaat uit een hbo-

minor voor studenten in het hbo-onderwijs, een phbo-opleiding voor hbo'ers en TU'ers met enkele jaren werkervaring, en een masterclasses voor leidinggevendenden. Op deze manier kan de verworven kennis in het totale Nederlandse bouwtechnische onderwijs worden geïmplementeerd. De leerlijn moet ervoor zorgen dat afgestudeerden zich verder kunnen ontwikkelen tot bouwprofessional en in hun organisatie kunnen excelleren. In de leerlijn zal voldoende aandacht worden gegeven aan bouwregelgeving. Niet alleen zal de reikwijdte van de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) worden uitgelegd binnen het bouwprocesmanagement, ook zal het kunnen toepassen van het Bouwbesluit in ontwerp, uitvoering en gebruik worden gedoceerd. Nieman sloot af met de volgende zinnen: 'Is de bouw te veranderen? Is het rendement te verbeteren? Is de kwaliteit te verhogen? De keus is aan u!'

FRENS PRIES (HOGESCHOOL UTRECHT): 'AANDACHT VOOR SAMENWERKEN'

De laatste lezing werd verzorgd door dr. ir. Frens Pries, lector Nieuwe cultuur in de Bouwketen aan de Hogeschool Utrecht. Op verfrissende wijze gaf hij inzicht in de relatie tussen cultuur en het bouwproces en hoe deze elkaar kunnen versterken. De bouw wordt volgens Pries gekenmerkt door structuurdenken: 'Werken in structuren gaat echter zoveel makkelijker als er ook aandacht voor de cultuur van samenwerken is. Maar wat is cultuur en hoe zorg je voor cultuurverandering?'. In de bouw ontbreken de kennis en vaardigheid om 'cultuur' praktisch handen en voeten te geven. In de publicatie 'Cultuur werkt!' (bevat feiten en meningen over cultuur in de bouw) stelt Pries dat er niet één standaardrecept is, maar dat er een scala aan mogelijkheden is om cultuurverandering te bewerkstelligen. Hij zegt dat cultuurverandering niet moeilijk is, maar wel vasthoudendheid vergt; 'cultuur moet je laten werken, maar doe dit wel in kleine stapjes en geef het de tijd. Doe geen cultuurproject van drie maanden'. Pries zei verder dat de bouw gaat veranderen: 'Duurzaamheid en integriteit zijn geen gruwelijk lot, maar een geweldige kans. Hou op met nog meer structuurmaatregelen, halveer het aantal procedures en specialismen en investeer in decentrale betrokkenheid. Verander niet omdat het moet, maar omdat het geweldige kansen biedt!'

Uit de verschillende presentaties op het symposium blijkt dat het nog niet zo simpel is om de praktijk van de bouwwereld te

## LECTORAAT PRAKTISCH BOUWPROCESMANAGEMENT

Op maandag 28 juni en woensdag 30 juni van 15:30 tot 17:30 uur vinden op Hogeschool Windesheim stakeholdersbijeenkomsten plaats ten behoeve van de financiering van het lectoraat Praktisch Bouwprocesmanagement. De kern van dit lectoraat is na te gaan welke vakkennis en vaardigheden je nodig hebt om een goede regisseur van het ontwerp- en bouwproces te worden. In dit lectoraat zal worden samengewerkt met het bedrijfsleven (bouwbedrijven, architectenbureaus, ingenieursbureaus, toeleverende industrie) en de overheid (gemeenten, regionale diensten). Voor nadere informatie en aanmelding voor deze informatiebijeenkomst kunt u contact opnemen met Mark Damen van SBR (m.damen@sbr.nl / 010 - 206 59 73) of Harry Nieman van Hogeschool Windesheim (h.nieman@niemanconsultancy.nl / 030 - 241 34 27).

veranderen. Dit bleek ook uit de reacties van het publiek. Dagvoorzitter Maarten Westerduin (directeur School of Built Environment & Transport aan Hogeschool Windesheim) vroeg de aanwezigen 'recht op de man af' naar hun meningen. Met rode en groene kaarten werd de reactie van het publiek gevraagd op de meningen en stellingen van de sprekers. Op deze manier bleef iedereen tot het eind toe betrokken en ontstond een levendige discussie. Tijdens de fileoverschrijdende borrel konden de bezoekers verder discussiëren over de vraag wat er aan vakkennis en vaardigheden nodig is om een goed regisseur van het ontwerp- en bouwproces te worden. Want zonder kennis geen proces, maar chaos!

De lezingen en andere informatie over het symposium kunt u vinden via [www.niemanconsultancy.nl](http://www.niemanconsultancy.nl) -> publicaties & downloads -> symposia -> praktisch bouwprocesmanagement.

IR. ARTHUR AGTERBERG IS WERKZAAM BIJ NIEMAN CONSULTANCY B.V.