



# KIEMKRACHT

## Drie vragen aan Herman Hazewinkel

► **“Bouwen in de 21<sup>ste</sup> eeuw is dienstverlening geworden, de klant staat centraal”, zegt Peter Fraanje over trends in de bouw. Het kompas van Herman Hazewinkel wijst in dezelfde richting. Het huidige operationele model van working apart together maakt volgens hem plaats voor strategische samenwerking om zo eindgebruikers op maat te kunnen bedienen. Hij noemt in dat kader het Living Building Concept. “Dit concept speelt in op de wensen van klanten met een pakket voorontwikkelde oplossingen.” Piet Oskam relateert de klantoriëntatie: “Vraagsturing is nooit absoluut.” Volgens Oskam is het beter om te spreken van een vraaggestuurde dialoog.**

### 1 Wat zijn volgens u in 2008 de belangrijkste trends, ontwikkelingen en gebeurtenissen geweest op het gebied van Bouwinnovatie?

**Herman Hazewinkel:** “Een belangrijke trend die de laatste jaren in de bouwsector zichtbaar is geworden, is het groeiend besef dat er duurzamer, toekomstvaster en daarmee kwalitatief hoogwaardiger gedacht en gewerkt moet worden, op basis van vertrouwen. Het gebrek aan vertrouwen tussen opdrachtgevers en bouwondernemers beleefde een dieptepunt ten tijde van de parlementaire enquête Bouwnijverheid in 2002, maar heeft zich de laatste jaren kunnen herstellen. Een van de motoren achter die vernieuwing is het innovatieprogramma PSIBouw geweest. Dit programma heeft een serie instrumenten ontwikkeld voor performanceverbetering en cultuurverandering. Een van deze instrumenten is het Living Building Concept (LBC). Uitgangspunt van LBC is dat de bouwsector zich veel meer moet richten op de eindgebruikers. Bij LBC schaffen de eindgebruikers een bouwwerk aan op basis van hun specifieke wensen. De aanbieder speelt in op de wensen van klanten met een pakket voorontwikkelde oplossingen. Dat kunnen bouwdelen zijn of complete bouwwerken. Dat de eindgebruiker centraal komt te staan is een doorbraak. In alle gevallen gaat het dan om

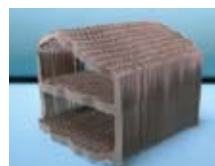
de vraag: Welke eisen stellen de gebruikers aan het bouwwerk? Het LBC moet het mogelijk maken om een aanbod te doen op basis van de huidige behoeften en daarbij rekening te houden met de toekomstige behoeften van de eindgebruiker om vroegtijdige sloop en kapitaalvernietiging te voorkomen. Van de bouwsector vergt dit een verregaande samenwerking, zo niet integratie, binnen de waardeketen: ontwerpers, ontwikkelaars, leveranciers, installateurs en bouwondernemingen moeten zich ontwikkelen tot integrale product- en dienstenaanbieders. Het gaat dus straks om strategische samenwerking in plaats van het huidige operationele model van working apart together. En die samenwerking veronderstelt een ruime investering in de cultuur waarin vertrouwen en transparantie centraal staan. Dat dit positief uitpakt, demonstreert het project verbreding van de A2 tussen Amsterdam en Utrecht. PSIBouw heeft hier een belangrijke rol gespeeld om de centrale opgave — halvering van de bouwtijd — door middel van cultuurdoorbraken in de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de bouwondernemingen te realiseren.”

**Peter Fraanje:** “Voor Bouwend Nederland is 2008 goed begonnen met de presentatie van de Leidende Principes van de zeven grootste leden van onze vereniging.<sup>1</sup> De voorzitters van Ballast Nedam, BAM, Dura Vermeer,

Heijmans, Strukton, TBI en VolkerWessels (samen goed voor een omzet van ruim 20 miljard euro per jaar) hebben daarin publiekelijk verklaard dat integriteit, transparantie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid leidende principes zijn van het bouwbedrijf. Door werk te maken van die leidende principes komt er meer ruimte voor innovatie. De voorzitter van de Regieraad Bouw, Hans Blankert, spreekt van een trendbreuk in de bouw. Bouwend Nederland heeft haar leden, en ook collega's uit de brede bouw, opgeroepen het voorbeeld van de grote bouwbedrijven te volgen.

Met de publicatie van de leidende principes is een belangrijke stap gezet richting professionele, projectoverstijgende samenwerking in de bouw, met een slimmer proces en een beter resultaat als resultaat. De opdrachtgevende bouwbedrijven vragen van hun opdrachtgevers en de overheid ruimte om duurzaam te innoveren. Als bouwers, toeleveranciers, architecten, installateurs en ingenieurs samen werken aan innovatie, kan een schaa sprong worden gemaakt. Deze tijd van kredietcrisis, die we ook wel kunnen beschouwen als een vertrouwenscrisis, onderstreept het belang van genoemde leidende principes voor een duurzaam innovatieve bouw.

2008 is ook het jaar dat conceptueel bouwen is doorgebroken: het bieden van klantgerich-



# VOOR TOEKOMST

Peter Fraanje en Piet Oskam



*Herman Hazewinkel: "De komende jaren zal aandacht voor met name 'governance' een sleutelrol gaan spelen in de vraag of de sector definitief de noodzakelijke transitie kan maken."*

**Herman Hazewinkel**

te oplossingen. Iedere zichzelf respecterende bouwer biedt tegenwoordig conceptuele oplossingen aan die aansluiten bij de markt-vraag van bepaalde doelgroepen; denk aan starters, senioren et cetera. Een belangrijke doorbraak beleefde het klimaatneutraal bouwen. Steeds meer gemeenten en andere overheden hebben expliciete ambities op het vlak van klimaatneutraal bouwen en de bouw speelt daar op in. Met Cradle to Cradle is ook de aandacht voor materialen en grondstoffen terug; de eerste innovaties op dit vlak worden momenteel voor de markt ontwikkeld. De bouw laat zien dat klimaatneutraal bouwen kan en stimuleert innovatie in die richting. Bijzonder ten opzichte van eerdere duurzaamheidsgolven is dat er nu veel meer betrokkenheid is van het bedrijfsleven en dat er niet alleen respect is voor het milieu, maar ook voor ondernemerschap."

**Piet Oskam:** "U vraagt, wij draaien. Dat is wel het uitgangspunt van een verzoekplaten-programma, maar niet van de uitvoerende bouw. De bouwsector heeft vanouds een aanbodgerichte en technisch georiënteerde benadering, waarmee niet altijd recht gedaan is aan de eisen, wensen en behoeften

van de vragende partij. Toch is vraagsturing, ofwel vraagarticulatie, steeds meer in opmars. Zoals bij veel golfbewegingen zien we ook hierbij een doorslaan naar uitersten, alsof de bouwsector alleen maar aanbodgericht of uitsluitend vraaggericht zou kunnen zijn. De waarheid ligt ook hier ongetwijfeld in het midden. Onmiskenbaar is er een trend

zen. Zo hangt aan iedere specifieke klant-wens ook een specifiek prijskaartje. Het woonkostenbudget is het belangrijkste kader waarmee de grenzen van woonwensen zijn gegeven. Uit onderzoek blijkt dat specifieke woonwensen toenemen naarmate het woonbudget groter is. Dat betekent dat voor een groot deel van de woningbouwmarkt

## Bouwen in de 21<sup>ste</sup> eeuw is dienstverlening geworden, de klant staat centraal

waarbij bouwers meer inspelen op de behoeften van bewoners. Je zou kunnen stellen dat voor de bouwer die er het best in slaagt om op de bewonerswensen in te spelen de beste marktpositie is weggelegd. De klanttevredenheid zal toenemen naarmate beter op de klantenwensen wordt ingespeeld. Een tevreden klant levert altijd weer nieuwe klanten op. Vraagsturing heeft echter ook zijn gren-

de vraagsturing uiterst beperkt blijft. In het bovenmodale en duurdere segment komen meer uitgesproken woonwensen voor. Als je het kunt betalen, kun je je speciale wensen veroorloven. Vraagsturing is echter nooit absoluut. Beter is te spreken over een vraaggestuurde dialoog, waarbij een uitwisseling plaatsvindt tussen de wensen en de mogelijkheden. Professionele bouwers spannen ►





Peter Fraanje

*Peter Fraanje: "Het is al vaker gezegd: de huidige kredietcrisis is ook een kans! Nu opdrachtgevers niet meer weten hoe ze een project gerealiseerd kunnen krijgen, kunnen bouwers met hun aanbieding komen. Door innovatief aan te besteden (Best Value Procurement) kunnen we een geweldige sprong voorwaarts maken."*

zich in om de persoonlijke eisen, wensen en behoeften van de opdrachtgever zo goed mogelijk te achterhalen. Opdrachtgevers worden zoveel mogelijk geholpen om wensen te formuleren. Vraagsturing impliceert evenwel niet dat de consument het helemaal voor het zeggen krijgt. De klant vertrouwt graag op de expertise van de bouwer. De klant is koning en de bouwer hofleverancier."



## 2 Wat zijn uw verwachtingen voor Bouw-innovatie in de komende jaren? Welke trends en ontwikkelingen zullen aan belang gaan winnen?

**Herman Hazewinkel:** "Er zal steeds meer aandacht komen voor het beginsel van total cost of ownership. Dit betekent een verlegging van de focus op stichtingskosten naar een afweging van de financiële gevolgen van ontwerp en materiaalkeuze over de gehele gebruiksperiode. Met het toenemend aantal projecten op basis van functioneel en duurzaam aanbesteden, waarbij gekeken wordt naar de economisch meest voordelige oplossing voor de gehele levensduur van een bouwwerk, komt het beginsel van total cost of ownership sinds vorig jaar steeds nadrukkelijker in beeld. Het begrip duurzaamheid heeft daarmee ook een noodzakelijke (bedrijfs)economische dimensie gekregen. Die ontbrak aanvankelijk aan de eerste golfbeweging die onder meer door Al Gore werd veroorzaakt. Duurzaamheid kan alleen maatschappelijke stevigheid krijgen als ook ondernemingen in staat zijn een verbinding te maken tussen de bedrijfsvoering en duurzaamheidscriteria. Het meest verrijkend is dat duurzaamheid en Cradle to Cradle on-

derdeel zijn van businessmodellen, en dat zal voor de komende jaren de belangrijkste opgave zijn: Hoe verbinden we de beschikbare budgetten met de kwalitatieve ambities die voortkomen uit duurzaamheid? Het is daarbij van groot belang dat de kwaliteit van bouwwerken steeds meer in de context wordt gezien van de kwaliteit van de ruimtelijke omgeving en van de mate waarin gebruikers bij het ontwerp en het beheer van de ruimtelijke omgeving worden betrokken. Dit vergt een multidisciplinaire benadering van het bouwvraagstuk. Die benadering zal dan een ander vertrekpunt hebben, zoals met het LBC ook wordt beoogd. De bouwsector zal zich hier gaan ontwikkelen van een aanbieder van capaciteit naar een co-producent van oplossingen van actuele en urgente vraagstukken die voortkomen uit bijvoorbeeld vergrijzing en krimp, mobiliteitsdruk, zorg en welzijn en de woningmarkt."

**Peter Fraanje:** "De komende jaren zal samenwerken nog belangrijker worden in de bouw. Opdrachtgevers en bouwpartijen hebben elkaar hard nodig. Onder druk van de kredietcrisis zien we nu in sommige provincies en regio's mooie initiatieven ontstaan om de bouwproductie overeind te houden. Samen met de Regionale Regieraden worden bijeenkomsten gehouden waarbij opdrachtgevers, overheden en bedrijfsleven met elkaar in gesprek zijn. Ook binnen de brede bouw wordt samenwerken gestimuleerd, onder meer tussen de branches onderling in het overleg 'Samen Bouwen Samen Innoveren'. Bouwbreed dringt het besef door dat er veel winst op het vlak van innovatie is te behalen. Vanuit de markt zijn er diverse project- en

brancheoverstijgende samenwerkingsverbanden opgezet, zoals het Inno Concept Bouwen ([www.innoconceptbouwen.nl](http://www.innoconceptbouwen.nl)) en de (eerste!) coöperatieve vereniging in de bouw: Q ([www.qforyou.org](http://www.qforyou.org)).

Vooruitkijken is natuurlijk ook een beetje wishful thinking, maar Bouwend Nederland hoopt dat 2009 het jaar wordt waarin de bouw zich definitief beweegt van Aannemen naar Ondernemen. Het overgrote deel van de aanbestedingen gaat nu nog traditioneel: de inschrijver met de laagste prijs krijgt de opdracht gegund, kwaliteit speelt nauwelijks een rol en creativiteit en inventiviteit van de bouw worden zo 'standaard' uitgeschakeld (verbod op varianten). Ondanks deze belemmeringen innoveert de bouw. Voorbeelden noemde ik hiervoor (Inno Concept Bouwen en CV Q). Inspirerend is ook De Verbouwschap uit Tilburg, van een aannemer die is gaan werken zoals in feite het overgrote deel van de industrie werkt: complete aanbouw te koop, in één dag geplaatst, diverse opties, alle garanties én een vaste prijs! Of neem Heijmans Infra Management. Een van de opdrachtgevers van dit bedrijf, de provincie Zeeland, ontving op de Bouwbeurs 2009 de Bouwpluim, als meest innovatieve en vernieuwende opdrachtgever. De provincie kreeg de pluim vanwege een bijzonder initiatief: het gunnen van een meerjarig onderhoudscontract aan Heijmans Infra Management.

In 2009 gaan we ongetwijfeld zien dat bouwen gecombineerd gaat worden met duurzame energieopwekking. Het gaat hier om nieuwe verdienmodellen voor de bouw: er wordt meer geïnvesteerd in kwaliteit en in-





*Piet Oskam: "Zoals een boer op de barometer slaat om zijn oogsttijd te bepalen, zo moet ook een bouwondernemer de voor hem bruikbare trends oppakken. Alleen als je op het juiste moment tot de goede beslissingen komt, kun je als ondernemer bij de tijd blijven."*

**Piet Oskam**

novatie. De aanvankelijk hoge investering in bouw en installatie verdient zich in de loop der jaren terug in de beheerfase. Dankzij de lage energievraag en de hoogwaardige DE-installatie zijn de energiekosten laag. Deze ontwikkeling kan worden versneld als er ook innovatie plaatsheeft in de financiële sector: Waar blijft de aantrekkelijke all-in-one hypotheek, waarbij hypotheeklasten en de – overigens beperkte – energielasten in een product

worden samengevoegd? Als we dan ook nog klimaatneutraal willen bouwen, moeten we loskomen van het gebouw en meer ontwikkelen in termen van gebiedsontwikkeling."

**Piet Oskam:** "Niets is zo moeilijk te voorspellen als de toekomst. Wij weten niet wat er morgen zal gebeuren, laat staan dat we zekerheid hebben over wat er op langere termijn plaatsvindt. Ontwikkelingen gaan ook

steeds sneller. Als je vandaag iets hebt uitgevonden, is dat volgend jaar gemeengoed. Om voorop te blijven lopen, moet je steeds verder vooruit kijken. Een sterke antenne voor wat er leeft en broeit in de samenleving is onontbeerlijk. Als je nu met innovatie bezig bent, kun je je afvragen waarmee je over pakweg drie, vijf of tien jaar bezig zult zijn. Innovatie is zo'n begrip dat kenmerkend is voor de huidige periode in de economie. Als ►



De transformatie in Eindhoven van het voormalig Philipsgebouw tot De Lichttoren. Best practice volgens Peter Fraanje.





Het innovatieproject 'Wijs bouwen voor senioren'. Best practice volgens Piet Oskam.

je niet met innovatie bezig bent, hoor je er niet echt bij, zo lijkt het. Innovatie geeft kleur aan de huidige periode van opleving en bloei. Zo'n periode kent – zoals elke economische cyclus – een oorsprong, een doorgangsfase en een aftakeling. Het begint ergens, het sijpelt door, het krijgt allerlei vertakkingen, het wordt een hoofdstroom, het krijgt een bedding, er ontstaat een golfstroom, het krijgt te maken met weerstand, het verheft zich, het valt uiteen, het verzandt, het ijlt nog wat na en het strandt. Ondertussen ontstaat er een nieuwe beweging, die een soortgelijke ontwikkeling doormaakt.

Zo is het in de achterliggende decennia steeds gegaan. Sinds het jaar 2000 zijn we druk met innovatie. In de jaren 90 ging het overal en vooral om de toegenomen invloed van ICT. In de jaren 80 hadden we het allemaal over het belang van kwaliteitszorg. Het verkrijgen van een ISO-certificaat was toen een nieuwsfeit waaraan in alle bladen aandacht besteed werd. Als je nu zo'n ISO-certificaat behaalt, is dat geen nieuws meer. In de jaren 70 stond het begrip logistiek centraal. In de jaren 60 ging het vooral om de opschaaling van producten en diensten naar een groter publiek. Daarmee kwam de welvaart binnen het bereik van nieuwe bevolkingsgroepen. In de jaren 50 stond de productiviteitsbevordering centraal. In die naoorlogse periode werden productiviteitscentra opgericht als uitloei van de Marshallhulp. Alle genoemde begrippen, productiviteitsbevordering, schaalvergroting, logistiek, kwaliteitszorg, ICT en innovatie, hebben niets aan belang ingeboet. Iedere ondernemer zal zich op al die gebieden moeten oriënteren en voor zijn bedrijf tot verantwoorde keuzes moeten komen. De genoemde ontwikkeling bestaat niet alleen uit fasen, maar ook uit opeenvolgende slagen die in mindere of meerdere mate beklijven. De grote vraag is nu welk begrip een toonaangevende en doorslaggevende invloed hebben zal op de economische ontwikkeling in het komend decennium. Daarvoor kunnen wij ons oor te luister leggen bij de jonge generatie, die het over zo'n tien jaar voor het zeggen zal hebben. Dat is de generatie Y, die heel anders werkt, denkt en communiceert dan wij nu gewend zijn. Als we nu luisteren naar hun gesprekken en reacties, dan weten we waarover het over tien jaar zal gaan.

'Ik zie de toegevoegde waarde niet', zo kan een vijftienjarige anno 2007 zeggen. 'Dat heeft geen meerwaarde', zo luidt een reactie van een zestienjarige op een voorstel. Het moet meerwaarde hebben. Als iets geen meerwaarde heeft, ontvangt daarmee nut en

noodzaak van iedere activiteit. Als een bedrijf zich richt op het leveren van meerwaarde, zal het in de komende periode van tien jaar zijn waarde behouden. Voor bouwondernemers is dit een aantrekkelijk perspectief. Het heeft de bouw nooit aan toegevoegde waarde ontbroken."



### Welk project in 2008 heeft in uw ogen een voorbeeldfunctie en excelleert binnen het thema Bouwinnovatie?

**Peter Fraanje:** "Een voorbeeld van bouwinnovatie is de transformatie in Eindhoven van het voormalig Philipsgebouw tot De Lichttoren, een complex met een mixed-use-programma: wonen, werken en recreëren ineen, en dat in combinatie met de herontwikkeling van het omliggende stedelijk gebied."

**Herman Hazewinkel:** "Voor mij is een voorbeeld van bouwinnovatie de manier waarop TNT samen met een geselecteerd bouwteam het eerste CO2-emissievrije bedrijfspand gerealiseerd heeft. TNT heeft met deze manier van werken de betrokken bouwcombinatie maximaal uitgedaagd om binnen bepaalde financiële kaders tot dit resultaat te komen. Dit nieuwe TNT-distributiecentrum in Veenendaal is inmiddels uitgeroepen tot het





Het nieuwe TNT-distributiecentrum in Veenendaal. Best practice volgens Herman Hazewinkel.

duurzaamste gebouw van Nederland met een GreenCalc-score van 632 (ontwikkeld door de Rijksgebouwendienst) en maakt onderdeel uit van TNT's wereldwijde milieuprogramma Planet Me."

**Piet Oskam:** "Het innovatieproject 'Wijs bouwen voor senioren' is een voorbeeld van bouwinnovatie. Vergrijzing is een maatschappelijke ontwikkeling die ondernemers in de gehele bouwketen niet onberoerd laat.

Deelnemende architecten en bouwers hebben met het innovatieproject 'Wijs bouwen voor senioren' uitstekend op die ontwikkeling ingespeeld. Zie ook [www.bouwkolom.org](http://www.bouwkolom.org)." ◀

#### **Noot**

1. [www.bouwendnederland.nl/web/Actueel/leidendeprincipes](http://www.bouwendnederland.nl/web/Actueel/leidendeprincipes)



#### **Dr. ing. Peter Fraanje**

werkt sinds 2003 bij Bouwend Nederland. Fraanje ondersteunt de bouwbedrijven en adviseert het dagelijks bestuur van de vereniging op het vlak van duurzame innovatie. Fraanje is co-auteur van Van Aannemen naar Ondernemen, een publicatie over achtien nieuwe businessmodellen in de bouw en motor achter het regionale kennisoverdrachtsprogramma 'BouwLokalen'. Voor 2003 werkte Fraanje voor TNO Bouw als specialist op het terrein van duurzame innovatie. Fraanje is in 1998 gepromoveerd aan de Universiteit van Amsterdam op het thema 'duurzaam bouwen met vernieuwbare grondstoffen'.



#### **Herman J. Hazewinkel**

is registeraccountant en is na een carrière in het accountantsberoep in 1993 toetreden tot de raad van bestuur van Kondor Wessels Groep, een van de rechtsvoorgangers van VolkerWessels. Bij VolkerWessels was hij voorzitter van de Raad van Bestuur in de periode 1999-2008. Na zijn terugtreden per 1 januari 2009 is Hazewinkel lid van de Raad van Commissarissen bij VolkerWessels. Hij vervult verder commissariaten bij o.a. Reggeborgh Groep, Schiphol Group, Smit Internationale en TKH Group. Hazewinkel is voorzitter van het bestuur van het innovatieprogramma PSIBouw en uit dien hoofde adviserend lid van de Regieraad Bouw I en II.



#### **Piet M. Oskam**

is oprichter en directeur van het Centrum voor Innovatie van de Bouwketen (CIB) en directeur-eigenaar van Mesos Groep BV in Zeist. Hij geeft inhoud aan innovatie in meerdere branches en is boegbeeld van vernieuwing in de bouwsector. Hij heeft een sterke visie op de voordelen en gevolgen van procesintegratie voor marktpartijen in de gehele bouwketen. Hij kiest positie en laat de gevestigde orde op de grondvesten trillen. Hij loopt niet weg voor weerstanden en bezwaren. Hij loopt voor de muziek uit, maar weet dat anderen achter deze muziek aankomen.

