

DE BOUWCAMPUS, EXPERTISEPLATFORM BOUWTRANSITIE

Zo zitten wij in de transitie



Op weg

Bouwprojecten zijn nooit eenvoudig. Ze zijn technisch complex, maar ook complex door onder andere de hoeveelheid betrokken partijen, wet- en regelgeving en klimaateisen. Elk project is een economische uitdaging in een wereld waarbij maatschappelijke thema's als duurzaamheid en woningvraag in toenemende mate om aandacht vragen.

Met een traditionele aanpak en een aanpak van 'iedervoorzich' maken wij niet de meters waar de maatschappij maar ook de bouwsector behoefte aan heeft. Niet wat betreft volume, maar ook niet wat betreft verbeteringen in het bouwproces, vermindering van reststromen, toepassing van nieuwe duurzame materialen en bouwtechnieken.

De Bouwcampus jaagt deze oh zo noodzakelijke ontwikkelingen aan. Gelijktijdige verbetering van bouwprocessen en -technieken tesamen met incorporatie van die maatschappelijke thema's in de dagelijkse bouwpraktijk. Als specialisten op het gebied van hoe bedrijven zo goed mogelijk kunnen innoveren én als specialisten op het gebied van hoe betrokken partijen zo optimaal mogelijk van elkaar gebruik kunnen maken, brengt De Bouwcampus iedere dag opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen bij elkaar. Om ze gestructureerd na te laten denken over hun vraagstukken, ze nieuwe oplossingen te laten bedenken én te begeleiden om deze oplossingen ook, mét elkaar, uit te voeren. En, heel belangrijk, als je wilt dat dit soort veranderingsprocessen beklijven, de nieuwe inzichten en erva-

ringen uit deze processen uit te dragen. Dit met als doel, dat zij ook vaker worden herhaald.

De Bouwcampus wil terug kunnen kijken op hoe bouwprocessen langzaam maar zeker de omslag hebben gemaakt van een meer traditionele, voornamelijk economisch gedreven aanpak naar een benadering waarbij maatschappelijke onderwerpen in de aanpak geïncorporeerd zijn.

Met elkaar zijn we op weg of in transitie zoals dat zo mooi heet. In deze uitgave nemen we je mee hoe wij die transitie aan het vormgeven zijn.

Nynke Sijtsma
Directeur De Bouwcampus



Project Rivierduinen Silvolde

Transities zijn complexe en niet zelden radicale veranderprocessen die uiteindelijk tot een systeemverandering leiden. Soms gaat het in die processen twee stappen naar voren om vervolgens weer één stap terug te doen om ervoor te zorgen dat het peloton de koplopers in het zicht houdt.

Bij De Bouwcampus werken we aan tien trajecten om de transitie in de bouwwereld te versnellen. Deze trajecten bevinden zich binnen drie complexe, urgente, maatschappelijke opgaven: **Vervanging & Renovatie Infrastructuur**, **Verduurzaming Gebouwen & Omgeving** en **Herinrichting Stedelijke Ondergrond**. Gegeven de dynamiek en potentiële aangrijpingspunten binnen een traject zetten we bepaalde 'interventiemethoden' in. Omdat we oog en oor hebben voor de ontwikkelingen die er op het gebied van transitie zijn, groeien we steeds meer uit tot een onafhankelijk expertiseplatform bouwtransitie. Daarmee hebben we impact op de hele bouwketen, van materiaalproducent tot minister.

Whole system in the room

De Bouwcampus werkt volgens het principe van 'the whole system in the room'. Dat past binnen de filosofie van co-creatie die we nastreven. We onderzoeken met partijen uit de hele keten nieuwe systemen. We identificeren een vraagstuk dat mensen wakker houdt en brengen een evenwichtige afspiegeling van de verschillende betrokkenen rond dat vraagstuk bij elkaar. Bv beleidsmensen, uitvoerders, opdrachtgevers, experts, gebruikers, beheerders, etc. Samen met de brede groep stakeholders werken we toe naar een gedeelde basis (common ground) over de gewenste toekomst en formuleren we ambities en doelen. Dat is wereld waar we naar toe moeten. Vervolgens maken gemengde groepen stakeholders actieplannen om die ambities te realiseren, om in die gewenste wereld te gaan komen. Met andere woorden, het eindbeeld vormt dus het beginpunt. Dit kan leiden tot programma's of werkgroepen die concrete acties ondernemen. Subsidieregelingen, standaarden en nieuwe samenwerkingsvormen kunnen voortvloeien uit deze processen.

Het faciliteren van gesprekken met betrokkenen is in zo'n beginfase essentieel. Immers, alleen door samen te praten kunnen we de volgende stap zetten en bepalen welke aanvullende interventies nodig zijn om verder te komen. De Bouwcampus neemt deze rol op zich en organiseert en faciliteert het gesprek met de sector en andere belanghebbenden. En inderdaad, als anderen geen initiatief nemen, nemen wij het voortouw.

We observeren en duiden wat er gebeurt

We observeren en duiden wat er gebeurt en bedenken vervolgens op basis daarvan interventies. We hebben expertise over hoe het oude systeem werkt én weten nieuwe systemen opschaalbaar te maken. Want uiteindelijk is het doel dat we niet langer van gebouw naar gebouw redeneren of van project naar project. Het moet gemeengoed worden om bruggen seriematig aan te pakken, industrieel te bouwen en te verduurzamen en de ondergrondse infrastructuur integraal te benaderen. Bij ons verloopt de weg naar opschaling via onze vier V's. Dat zijn de v's van verleggen (het veranderen van onderliggende normen en waarden, cultuur en relaties tussen mensen), verankeren (het veranderen van structuren, regels en beleid), verspreiden (het herhalen en/of hergebruiken van elementen van initiatieven) en vermeerderen (het laten groeien van een of meerdere initiatieven).

Een treffend voorbeeld van vermeerderen is de industriële woningbouw. Daar zien we inmiddels veel pilots ontstaan en bedrijven beginnen te investeren. Het aandeel van industriële woningbouw begint langzaam maar gestaag te groeien. In de infrastructuur is dit nog beperkt het geval. Daar zitten we nog in de fase van verankeren. We ko-

men er complexe vraagstukken tegen, zoals het ontwerpen van nieuwe contractvormen of een standaard voor sluizen. In zulke gevallen is het fijn dat er een duidelijk doel is, zoals het creëren van een standaard. Echter, hoe die standaard er uiteindelijk precies uit gaat zien is iets dat andere organisaties kunnen oppakken.

Geen vaste methode die altijd werkt

Een systeemverandering is niet van vandaag op gisteren geregeld. De weg ernaartoe is grillig en laat zich lastig voorspellen. Er is namelijk geen vaste methode die altijd werkt. We laten daarom de projectmatige aanpak los en omarmen een benadering die in de eerste plaats past bij de complexiteit van het desbetreffende vraagstuk. Zo herkennen we bijvoorbeeld in onze huidige trajecten aspecten van verschillende wetenschappelijke transitietheorieën: Transitie management, Innovatiesystemen, Duurzame Markttransformatie en Small Wins. Verschillende fasen van coalitievorming tot co-creatie komen terug in het model Duurzame Markttransformatie zoals dat door NewForesight en Nyenrode Business Universiteit is beschreven. Of neem de noodzaak om het gebruik van materialen zoals cement en staal af te bouwen en de toepassing van bio-based materialen te stimuleren. Daarin zien we de principes van de 'Drift Curve' uit het model Transitie management terug.

Kortom, we maken gebruik van alle mogelijke (wetenschappelijke) kennis en expertise op het gebied van transitie die er in Nederland en daarbuiten beschikbaar zijn. Als er morgen een nieuwe denkwijze over transitie opduikt, zullen we daar enthousiast naar luisteren en onderzoeken wat we ervan kunnen leren. Daarmee erkennen we inderdaad dat wat we nu weten en doen, mogelijk over twee jaar niet meer het beste is. Maar dat is logisch omdat we ons in complexiteit bewegen.



Observeren, duiden, interveniëren en verbinden

De Bouwcampus maakt het verschil door te observeren, te duiden, te interveniëren en te verbinden. We zetten ons in om de transitie in de praktijk verder te brengen en de complexe uitdagingen die we tegenkomen, aan te gaan. We werken nauw samen met een veelheid aan uiteenlopende partijen om de transitie in de bouwsector te versnellen en zo een duurzame toekomst te realiseren.

De do's voor een transitie

- » **Formuleer een aantrekkelijk toekomstbeeld en/of concrete prikkelende ambitie**
- » **Transitie is geen project, maar een proces**
- » **Denk groot ('radicaal') en doe klein**
- » **Denk op systeemniveau, maar doe op praktijk-niveau en integreer de lessen daarvan in het denken**
- » **Experimenteer, leer en reflecteer**
 - » **Heb een flexibele houding, zonder neiging tot planning en controle**
 - » **Herken, waardeer en versterk duurzame vernieuwing**

Vier V's jagen op-schaling aan

We moeten tempo maken. Er is geen tijd te verliezen om systeemoplossingen te bedenken voor de snel verouderende bruggen. De bouwopgave is met 900.000 woningen enorm en we moeten een enorm deel van de bestaande voorraad verduurzamen. En ook als het gaat om de ondergrond zijn uitdagingen groot. De Bouwcampus is met deze drie maatschappelijke thema's (Vervanging & Renovatie Infrastructuur, Verduurzaming Gebouwen & Omgeving en Herinrichting Stedelijke Ondergrond) dagelijks bezig.

Als we het over tempo maken hebben, gaat het al snel over opschalen. Niet langer van gebouw naar gebouw redeneren of van project naar project. Opschalen betekent dat het gemeengoed gaat worden om bruggen seriematig aan te pakken, industrieel te bouwen en te verduurzamen en de ondergrondse infrastructuur integraal te benaderen. We zijn pas echt opgeschaald wanneer dit alles voor iedereen 'no brainers' zijn.

De Bouwcampus streeft naar die stip op de horizon. De weg naar die stip verloopt echter niet via bijvoorbeeld een paar projecten in een pilot naar tien, twintig of misschien wel vijftig projecten. Onze ervaring is dat opschalen niet alleen een kwestie van het maken van een optelsom is. Het aanjagen van de transitie in de drie trajecten vergt namelijk veel meer dan dat. Het vraagt in veel gevallen om een aanpassing van institutionele structuren en niet zelden ook om een cultuurverandering.

DE VIER V'S

De weg naar opschaling verloopt bij De Bouwcampus via onze vier V's.

- » **Verleggen:** het veranderen van onderliggende normen en waarden, cultuur en relaties tussen mensen.
- » **Verankeren:** het veranderen van structuren, regels en beleid.
- » **Verspreiden:** het herhalen en/of hergebruiken van elementen van een of meerdere initiatieven op andere plekken.
- » **Vermeerderen:** het laten groeien van een of meerdere initiatieven.

NIET ALTIJD DEZELFDE LOOP

Het is overigens niet zo dat opschalen altijd dezelfde route neemt. Dus via verleggen, verankeren en verspreiden naar vermeerderen. Een goed voorbeeld daarvan is het traject circulaire herinrichting van utiliteitsgebouwen. Daar is begonnen met een inventariserende sessie over de vraag hoe we dat vanzelfsprekend kunnen maken (Verleggen). Daarna staat een grote sessie op het programma (Verspreiden). De opbrengsten uit deze sessie dienen als bouwstenen voor het opstellen van een visie (Verankeren). De inzichten en de kennis over circulaire inrichting die dat proces oplevert, gaan ervoor zorgen dat er meerdere initiatieven ontstaan (Verspreiden). Vervolgens is het zaak om het aantal initiatieven te laten groeien (Vermeerderen) en de herinrichting van utiliteitsgebouwen steeds vaker circulair aan te pakken.

VERLEGGEN

Bij het traject Industriële woningbouw begint de opschaling eveneens bij Verleggen door te streven naar een imagoverbetering van industrieel bouwen. Dit door nadrukkelijk te wijzen op de diversiteit en de voordelen ervan in het kader van het enorme woningtekort. De volgende stap het Verankeren is inmiddels al begonnen. Immers, steeds meer bouwers passen een industriële manier van werken toe. Hetzij in de ontwikkeling van projecten, hetzij in het bouwproces of beiden. Door middel van verschillende activiteiten zoals bijvoorbeeld de Bouwstromen en de Versnellingsbrigade zijn we via Verspreiden nu in de fase van Vermeerderen: het laten groeien van het aantal initiatieven.

Meervoudig perspectief op opschalen





De Bouwcampus

De Bouwcampus is gevestigd op de eerste etage van de TU Delft Campus, Gebouw 26 A.

Bezoekadres:

Van der Burghweg 1
2628 CS Delft

015-20 26 070
info@debouwcampus.nl

www.debouwcampus.nl