

Drie aandachtspunten

Ter introductie

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 'ieder voor zich' 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. Én, heel belangrijk, als je wilt dat dit soort veranderingsprocessen beklijven, de nieuwe inzichten en ervaringen uit deze processen uit te dragen. Dit zodanig, 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.

Deze korte notitie bevat drie aandachtspunten die wij graag met u willen delen. Dit doen we aan de hand van de drie maatschappelijke opgaven die bij ons centraal staan: a) Vervanging & Renovatie Infrastructuur, b) Verduurzaming Gebouwen en Omgeving en c) Herinrichting Stedelijke Ondergrond. We besluiten met met hoe wij als De Bouwcampus in de transitie aanjagen

Nynke Sijtsma
Directeur De Bouwcampus

De observaties

Vervanging & Renovatie infrastructuur

De opgave

De Nederlandse infrastructuur is sterk aan het verouderen. We krijgen de komende jaren te maken met een enorme vervangings- en renovatieopgave. Uit de prognose rapporten van TNO blijkt dat er nu al 1 tot 1,5 miljard per jaar nodig is om onze infrastructuur op peil te houden. En dat bedrag groeit naar circa 6,5 miljard in de jaren 2040-2050. Het huidige tempo van Rijkswaterstaat en de markt voor vervanging- en renovatie projecten is minimaal een factor 20 te laag om de Nederlandse infrastructuur op korte en lange termijn bereikbaar te houden. Wat zijn de gevolgen hiervan voor de stemgerechtigden in Nederland? Je voeten of meer worden nat en door wegafsluitingen zijn dorpen, steden en delen van Nederland straks niet meer bereikbaar. Kijk alleen maar naar de gevolgen van de afsluiting van de Haringvlietbrug. Die zijn immers verstrekkend.

Observatie

De vervangings- en renovatieopgave beperkt zich echter niet alleen tot voldoende financiële middelen en het borgen van de bereikbaarheid en de doorstroming. De uitdaging ligt ook in de schaarste van menskracht. Schaarste in zowel capaciteit als in (technische) kennis. Daarbij kan meer dan nu gebruik worden gemaakt van de kennis en ervaring van het met name MKB in de supply chain voor civiele kunstwerken. En dat in de context van de enorme verduurzamings slag in hoe we deze opgave met veel minder CO₂ uitstoot, stikstof en meer circulair materiaalgebruik moeten uitvoeren. Ook helpt het niet mee dat de opgave met 400 autonoom werkende publieke opdrachtgevers erg versnipperd is. Immers, de vervangings- en renovatieopgave betreft niet alleen de bruggen en viaducten van Rijkswaterstaat. Voorlopige prognose laten zien dat de vervangings- en renovatieopgave die bij provincies en vooral gemeenten ligt, zorgt voor een verdubbeling van de omvang. Doordat er verschillen in kennisniveau en middelen zijn tussen de gemeenten en provincies zijn er volop mogelijkheden om elkaar bij te staan en synergetisch samen te werken zodat de infrastructuur in Nederland wel werkbaar blijft. Tevens is er een duidelijke wens bij publieke opdrachtgevers om samen te werken. Kortom, er zijn volop mogelijkheden voor het faciliteren/aanjagen van deze samenwerking.

Stimuleer het investeren in vervanging en renovatie van bruggen

Om deze opgave aan te kunnen is enerzijds het vergroten van de efficiëntie en anderzijds het verduurzamen van de sector essentieel. Dit kan door het stimuleren van het lerend vermogen door een programmatische aanpak met een meer industrialisatie gerichte benadering. Een seriematige aanpak van gebundelde vervanging- en renovatie projecten maakt beide mogelijk. Dat geldt voor de vervanging- en renovatie projecten van Rijkswaterstaat maar ook nadrukkelijk voor de opgave van regionale en lokale overheden. Daarom pleiten we ervoor om bij het verstrekken van budgetten niet alleen naar Rijkswaterstaat te kijken maar ook naar de regionale en lokale overheden. Door met de toedeling van budgetten ook te sturen naar meer samenwerkende (lokale) overheden is een gebundelde en seriematige aanpak van de vervanging- en renovatieopgave van onze infrastructuur mogelijk.

Stimuleer het investeren in vervanging en renovatie van bruggen. Zonder zicht op concrete investeringen komt de geïndustrialiseerde aanpak niet van de grond. En dat heeft grote

gevolgen op onze welvaart op lange termijn. Hoe langer we wachten hoe groter de achterstand en hoe groter het probleem wordt.

B) Herinrichting Stedelijke Ondergrond

De opgave

Als samenleving willen we leefbare, groene klimaatbestendige en biodiverse steden. Overstromingen zoals we die in het Limburgse Valkenburg hebben meegemaakt willen we niet (meer). En ook het omvallen van bomen in stedelijke gebieden als het maar een beetje waait is niet wenselijk. Ook willen we geen Pfas of lood in onze ondergrond. Wat willen we wel? Een energietransitie met warmtenetten, laadpalen en een zwaarder elektriciteitsnet. Om dit alles mogelijk te maken moeten we met de ondergrondse infrastructuur aan de gang.

Observatie

Straten in steden liggen nu al regelmatig open vanwege het beheer en onderhoud van de ondergrondse infrastructuur. Werkzaamheden voor riolering, kabels, leidingen en bestrating worden los van elkaar gerealiseerd zonder rekening te houden met het totaal aan wensen. Met ingrepen voor de energietransitie en klimaatverandering zullen binnensteden nog vaker openliggen. Immers, energie, klimaat, groen en woningbouw doen allemaal een claim op de ondergrond. En deze stedelijke ondergrond is vol. Het is dan ook steeds meer een puzzel om in de schaarse ruimte onder de grond alles passend te krijgen. En dan speelt nog mee dat niet zelden bekend is wat waar ligt. Kortom, er is een systeemsprong nodig om alle ambities te realiseren.

Steek deze keer je kop wél onder de grond

Maak nationaal beleid van de Kamerbrief water en bodem sturend en het Programma Bodem en Ondergrond. Planning en inrichting van de stedelijke ondergrond is namelijk de crux bij het slagen van energietransitie, klimaatadaptatie en woningbouw. De investeringen in het leren en experimenteren in praktijkcases moeten omhoog. Dit gaat namelijk de uitvoering van de bestaande en nieuwe projecten versnellen. Maar het biedt vooral de mogelijkheid om te ontwikkelen met nieuwe werkwijze, methodieken en geo-informatie en het opleiden van nieuwe medewerkers.

C) Verduurzaming Gebouwen & Omgeving

De opgave:

Een volledig emissievrije gebouwde omgeving in 2050. Deze stip aan de horizon moeten we stapsgewijs bereiken. Zo is het aan de bouwsector om tot 2030 CO₂-emissies met 55 procent te verminderen ten opzichte van 1990. Tegelijkertijd zetten we in op de realisatie van 900.000 extra woningen tot en met 2030. Ook willen we naar 100 procent circulariteit (50 procent in 2030) en uiteindelijk naar een bouwsector die natuurinclusief bouwt en ontwerpt.

Observaties:

Binnen de gebouwde omgeving komen vele ambities en belangen samen. Dat maakt de opgave enorm complex. Door de komst van een ministerie voor volkshuisvesting en ruimtelijke ordening is er de afgelopen kabinetsperiode veel aandacht geweest voor het bouwen en creëren van extra woningen. Zowel publieke als private partijen werken hard aan initiatieven om sneller nieuwe en duurzame woningen te realiseren en bestaande woningen en gebouwen te verduurzamen. We zien bij al deze kansrijke initiatieven spanning op het uitspreken van ambities en het daadwerkelijk realiseren daarvan. Maar er zit ook spanning op de korte en lange termijn doelstellingen en blijkt dat voor alle stakeholders de route of reis ongelooflijk onbekend en nieuw is. Andere observaties zijn dat het projectmatig werken en/of het programmatische werken lastig is en er gebrek aan gedeeld leiderschap is.

Neem de regie in de woningbouw

Het gat tussen beleid maken en de daadwerkelijke realisering ervan is te groot. Zo komt bijvoorbeeld grootschalige toepassing en opschaling van duurzame industriële producten maar matig van de grond. Met interministeriële rijksoverheidsprogramma's moet regie worden gepakt in het ontwikkelen en uitvoeren van transitiestrategieën voor het transformeren van de sector. Zo'n transitiestrategie geeft bouwpartijen een lonkend perspectief om afscheid te nemen van oude systemen en duurzame alternatieven op te schalen.

Zo zitten wij in de transitie

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 keten, van materiaalproducent tot minister.

Whole system in the room

De Bouwcampus werkt volgens het principe van 'the whole system in the room'. We identificeren een vraagstuk dat mensen wakker houdt en brengen een evenwichtige afspiegeling van de verschillende betrokkenen rond dat vraagstuk bij elkaar. Bijvoorbeeld beleids mensen, uitvoerders, opdrachtgevers, experts, gebruikers, beheerders, etc. Samen met deze brede groep stakeholders werken we toe naar een gedeelde basis (common ground) over de gewenste toekomst en formuleren we ambities en doelen. Dat is de 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 voeren op basis daarvan interventies uit. 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 vermeederen (het laten groeien van een of meerdere initiatieven).

Een treffend voorbeeld van vermeederen is de industriële woningbouw. Daar zien we inmiddels veel pilots ontstaan en bedrijven beginnen te investeren. Het aandeel van systeembouw 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 komen 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 wetenschappelijke modellen zoals bijvoorbeeld: 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 beschreven is. 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

Adresgegevens

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

Bezoekadres

Van der Burghweg 1
2628 CS Delft

www.debouwcampus.nl