

# Cultuurverandering in de bouw

De kracht van leerinterventies in de uitvoeringspraktijk

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht  
25 Maart 2024

In opdracht van:



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



# Cultuurverandering in de bouw

De kracht van leerinterventies in de uitvoeringspraktijk

## Authors

Koos Johannes (Hogeschool van Amsterdam)  
Anna de Zeeuw (Hogeschool van Amsterdam)  
Hans Voordijk (Universiteit Twente)  
Wilco Tijhuis (Universiteit Twente)  
Maria Kapteijns (Hogeschool van Amsterdam)  
Alex Straathof (Hogeschool van Amsterdam; hoofdstuk 3)

## Department

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht

## Date

25-Mar-24

## Project type

Dit onderzoek maakt deel uit van het Programma 'Regionaal Bouwen aan Human Capital' waarvoor TKI Bouw en Techniek het penvoerderschap voert en dat gefinancierd is door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

## Version

3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

# Managementsamenvatting

Nederland staat naast de nieuwbouwpoging, voor de enorme uitdaging om de bestaande gebouwde omgeving klimaatadaptief en toekomstbestendig te maken. Dit vraagt om medewerkers met de juiste skills en een cultuurverandering in de bouw- en installatietechniek. Maar dat gaat niet vanzelf. Het doel van dit onderzoek is om in de praktijk toepasbare inzichten te ontwikkelen over cultuurverandering in de bouw- en installatietechniek. Met deze doelstelling in het achterhoofd is de volgende centrale vraagstelling voor dit onderzoek geformuleerd: *Hoe kan een samenwerkingscultuur in de bouw- en onderhoudssector worden veranderd om leer- en innovatieprocessen te versnellen?*

Om deze vraag te beantwoorden is cultuur op twee niveaus onderzocht: in de eerste fase van dit onderzoek op het hogere schaalniveau van de regionale innovatiehubs en in de tweede verdiepende fase op het niveau van een projectmatige samenwerking. In de eerste fase van het onderzoek is een regionale cultuuranalyse uitgevoerd bij vier regionale innovatiehubs: Alfa College en Hanzehogeschool (Noord), Pioneering (Oost), BouwLab R&Do (West) en SPARK (Zuid). In de tweede fase van het onderzoek is een verdiepende analyse uitgevoerd via twee case studies.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat er op regionaal niveau nieuwe samenwerkingsculturen ontstaan en dat publieke opdrachtgevers een regie-voerende rol kunnen vervullen en hun stempel kunnen drukken op nieuwe cultuurvarianten via **ondernemend opdrachtgeverschap**. Onderwijsinstellingen spelen een rol in de ontwikkeling van nieuwe cultuurvarianten, maar onderwijs alleen is niet voldoende om leer- en innovatieprocessen in de bouw en onderhoudssector te versnellen. De cultuurverandering zal, behalve via het onderwijs, ook in de beroepspraktijk zelf moeten plaats vinden, binnen en tussen de samenwerkende bedrijven. Daar kunnen **reflectieve interventies direct effect** hebben. Reflectieve interventies zijn interventies van managers en leidinggevenden waarbij medewerkers van de eigen organisatie en van ketenspelers leren reflecteren op hun eigen handelen binnen de samenwerking en zo **nieuwe vaardigheden ontwikkelen on-the-job**. Vanuit de theorie bezien, wordt het effect van dergelijke interventies beïnvloed door de wijze waarop werksituaties worden geframed. Uit de theorie blijkt ook dat het geloof van medewerkers in eigen kunnen beïnvloed kan worden wanneer er vertrouwen is in de relatie met de leidinggevende en dat coaching een rol kan spelen bij het **aanleren van nieuwe vaardigheden en het implementeren van nieuwe praktijken**.

Op basis van de conclusies worden de volgende aanbevelingen geformuleerd.

**De aanbeveling voor het ministerie van BZK** is om binnen de mogelijkheden van de aanbestedingswetgeving per woondeal **regie te (laten) voeren op de aanbestedingen** om de Arena voor cultuurverandering (mede) te bepalen en onnodige fragmentatie in de markt tegen te gaan. Een tweede advies is om **ondernemend opdrachtgeverschap** in de woondeals in te bedden. Met ondernemend opdrachtgeverschap bedoelen we hier dat de regionale partners gezamenlijk hun **bouwbehoefte** in termen van eisen en wensen specificeren (**vraagarticulatie**) en **innovatieve aanbestedingen** organiseren die ruimte biedt voor innovatieve oplossingen van industriële woningproducenten.

Een tweede aanbeveling is om binnen het NGF project Toekomstbestendige Leefomgeving het **Stewardship Interventie Model** verder te ontwikkelen tot een wetenschappelijk gevalideerde interventiemethode voor het **implementeren van institutionele gedragsveranderingen** in de uitvoeringspraktijk o.a. via train-the-trainer programma's. Met de uitvoeringspraktijk bedoelen we in deze

## Cultuurverandering in de bouw

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

context alle opdrachtgevende, vergunning verlenende, ontwerpende en uitvoerende bedrijven en organisaties die bij het bouw- en onderhoudsprocessen betrokken zijn.

De derde aanbeveling is gericht op bedrijven in de sector zelf die in netwerken en ketens samenwerken, zoals vastgoedeigenaren, vastgoedontwikkelaars, ontwerp- en adviesbureaus, ICT-dienstverleners, bouwbedrijven, onderhoudsbedrijven en gespecialiseerde toeleveranciers. Zij kunnen hun **medewerkers helpen in het plegen van interventies** die leer- en innovatieprocessen versnellen. Uiteindelijk kan **cultuurverandering hier een direct effect** hebben op de werkvloer. Bedrijven kunnen de beschikbaar komende **train-the-trainer programma's gebruiken** om hun medewerkers te (laten) trainen in het plegen van leerinterventies binnen (projectmatige) ketensamenwerkingen.

De vierde aanbeveling is voor de regionale innovatiehubs om te onderzoeken hoe hun invloed op innovatieversnelling verder versterkt kan worden met advies, begeleidings- en monitoringsdiensten gericht op het helpen **implementeren van gedragsverandering binnen bedrijven en projecten**. Dit kan zowel binnen als buiten het NGF programma Toekomstbestendige Leefomgeving (zie vorige aanbevelingen).

De vijfde aanbeveling tenslotte voor opleidingsinstituten is om jongeren niet alleen technisch te scholen in de nieuwe bouw en uitvoeringsmethoden, maar om hen ook voor te bereiden op hun entree in de beroepspraktijk. Door hen bewust te maken van de **heersende normen en waarden van de dominante beroeps cultuur**, en hen **nieuwe handelingsperspectieven aan te leren**, kunnen zij voorbereid worden op lastige situaties. Zo kan voorkomen worden dat zij te snel het gedrag van de dominante groep gaan imiteren en hun veranderkracht verliezen.

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>7</b>
1.1	Aanleiding.....	7
1.2	Vraagstelling.....	7
1.3	Werkwijze .....	7
1.4	Leeswijzer .....	8
<b>2.</b>	<b>Theoretische perspectieven op cultuurverandering in de bouw .....</b>	<b>9</b>
2.1	Cultuuronderzoek in de bouwsector.....	9
2.2	Het Cultuur Arena Model voor cultuurverandering.....	9
2.3	Cultuurverandering door het cultiveren van stewardship.....	10
2.4	Cultuurveranderingsmodellen en de bouw .....	11
<b>3.</b>	<b>Regionale verkenning van de huidige cultuur in de bouw<sup>1</sup> .....</b>	<b>13</b>
3.1	Opzet van de regionale cultuurverkenning .....	13
3.2	Regionale cultuuranalyse innovatiehubs .....	13
3.2.1	Pioneering .....	14
3.2.2	Hanzehogeschool/Alfacollege .....	14
3.2.3	SPARK .....	15
3.2.4	BouwLab R&Do.....	16
3.3	Algemene cultuurproblemen in de gebouwde omgeving .....	17
3.4	Een uitweg uit de cultuurproblemen.....	18
<b>4.</b>	<b>Cultuurverandering in de uitvoeringspraktijk .....</b>	<b>20</b>
4.1	Verdiepende analyse in twee innovatiehubs.....	20
4.2	Een toelichting op de case studies.....	21
4.2.1	Case RGS Pioneering .....	21
4.2.2	Case Living lab BouwLab R&Do .....	21
4.2.3	Kenmerkende verschillen tussen de cases .....	22
4.3	Cross-case analyse.....	22
4.3.1	Bevindingen case RGS Pioneering.....	22
4.3.2	Bevindingen case Living lab BouwLab.....	23
4.3.3	Vergelijking beide cases .....	23
<b>5.</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>25</b>
5.1	Conclusies .....	25
5.2	Share Bouw & Techniek.....	26
5.3	Aanbevelingen.....	28
	<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>30</b>

<b>Appendix A: Begripen Cultuur Arena Model.....</b>	<b>31</b>
<b>Appendix B: Regionale cultuurdiagnoses.....</b>	<b>33</b>
B.1 Pioneering.....	33
B.2 Hanzehogeschool/Alfacollege .....	35
B.3 SPARK.....	37
B.4 BouwLab R&Do .....	40
<b>Appendix C: Case studie Pioneering .....</b>	<b>42</b>
<b>Appendix D: Case studie BouwLab R&amp;Do .....</b>	<b>52</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Nederland staat naast de nieuwbouwopgave voor de enorme uitdaging om de bestaande gebouwde omgeving klimaat adaptief en toekomstbestendig te maken. Er is meer technologische en sociale innovatie nodig onder meer op de gebieden van schoon en emissieloos bouwen, digitalisering, industrialisatie, circulair en biobased bouwen en ketenintegratie. Dit vraagt om medewerkers met de juiste skills en een cultuurverandering in de bouw- en installatietechniek. Een cultuurverandering is nodig omdat er vanuit een andere set aan waarden overtuigingen en gedragingen samengewerkt zal moeten worden. Professionals van verschillende disciplines en achtergronden zullen anders moeten leren (samen)werken. Dat gaat niet vanzelf. Maar hoe, en met welke interventies, geef je een dergelijke cultuurverandering vorm? Hoe kan er meer aandacht voor de samenwerkingscultuur ontstaan op de werkvloer? En wat kan er gedaan worden om professionals te laten reflecteren op hun handelen? Welke rol kan het onderwijs spelen in deze cultuurverandering? En wie kan de leiding nemen bij het veranderen van de cultuur? Dat zijn de vragen waar dit rapport op in gaat.

## 1.2 Vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om 'actionable knowledge' te ontwikkelen over cultuurverandering in de bouw- en installatietechniek. Met 'actionable knowledge' bedoelen we in de praktijk toepasbare inzichten die tegelijkertijd wel gebaseerd zijn op relevante theoretische modellen. En met 'in de praktijk toepasbaar' bedoelen we dat medewerkers, bedrijven en organisaties de uitkomsten van het onderzoek moeten kunnen herkennen en met enige aanpassing kunnen toepassen. Met deze doelstelling in het achterhoofd is de volgende centrale vraagstelling voor dit onderzoek geformuleerd: *Hoe kan een samenwerkingscultuur in de bouw- en onderhoudssector worden veranderd om leer- en innovatieprocessen te versnellen?*

Wij spreken hier van 'een samenwerkingscultuur' i.p.v. 'de samenwerkingscultuur' omdat cultuur niet universeel kan worden gedefinieerd. Er bestaat voor de bouwsector niet zoiets als één 'samenwerkingscultuur'. Wij definiëren cultuur als een verzameling gedeelde waarden, attitudes en gedragingen (gebaseerd op Schein, 2004; Fox 2015). De cultuur in de bouw kan als zodanig verschillen per regio, per project of per sector. Het doel van dit onderzoek is dan ook niet om een ideaaltypische doelcultuur te definiëren, maar om inzichten en handvatten te ontwikkelen waarmee bestaande samenwerkingsculturen kunnen worden veranderd in de richting van een andere, meer wenselijke samenwerkingscultuur, die beter past bij de vereisten van een duurzame toekomstbestendige leefomgeving.

## 1.3 Werkwijze

Dit onderzoek naar cultuurverandering in de bouw is uitgevoerd parallel aan de doorontwikkeling van het ShareBouw&Techniek (SB&T) concept dat eerder is ontwikkeld binnen de Bouwacademie Amsterdam (een samenwerkingsverband van de gemeente Amsterdam, Bouwmensen Amsterdam, ROC van Amsterdam en Bouwend Nederland). SB&T is een programma dat tot doel heeft om de realisatie van een duurzame toekomstige leefomgeving te versnellen door het verbinden van de werelden van werken, leren en innoveren. Het programma is ontwikkeld in samenwerking met vier regionale innovatie hubs en bestaat uit vijf programmalijnen. De innovatiehubs functioneren als netwerkorganisaties die in hun regio innovatie stimuleren door verbindingen te leggen tussen het bedrijfsleven, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen. Binnen de programmalijn *learning communities* (1) worden bedrijven samengebracht

die rondom een praktijkgericht thema van elkaar en met elkaar willen leren. De programmalijn *technologische en sociale innovatie* (2) richt zich op de ontwikkeling van nieuwe technieken voor bijvoorbeeld schoon en emissieloos bouwen en andere manieren van digitaal samenwerken. De derde programmalijn *lerende organisaties en ketens* (3) heeft tot doel om het lerend vermogen van (MKB) bedrijven te versterken, terwijl *vernieuwing in leren en ontwikkelen* (4) zich richt op het onderwijs. Het gaat daarbij onder meer om het verbeteren van de samenwerking tussen onderwijsinstellingen, bedrijfsleven en het professionaliseren van docenten. De vijfde programmalijn van SB&T, *innovatie adoptie en opschaling* (5) tenslotte, heeft tot doel om aanpakken te ontwikkelen die de adoptie en implementatie van technische en sociale innovaties in de markt versterken.

Dit onderzoek naar cultuurverandering is in twee fasen uitgevoerd. In de eerste fase is een regionale verkenning uitgevoerd bij de vier regionale innovatiehubs: Alfa College en Hanzehogeschool (Noord), Pioneering (Oost), BouwLab R&Do (West) en SPARK (Zuid). Het doel van deze fase is geweest om per regio te inventariseren aan welke inhoudelijke thema's er wordt gewerkt en welke uitdagingen er liggen rondom cultuurverandering. In deze eerste fase zijn documenten uit de regio's bestudeerd en zijn medewerkers van de vier regionale innovatiehubs geïnterviewd. Deze eerste fase van het onderzoek heeft vooral inzichten opgeleverd over de cultuurveranderingen die nodig zijn in de sector als geheel.

In de tweede fase van het onderzoek zijn in twee innovatiehubs case studies uitgevoerd naar de rol van cultuur bij het innoveren in de bouw. Deze mini case studies zijn uitgevoerd in samenwerking met Pioneering en BouwLab R&Do en zijn toegespitst op de voor die hubs relevante thema's. Bij Pioneering is cultuurverandering onderzocht in relatie tot Resultaatgericht Samenwerken (RGS), een aanpak voor het vergaand uitbesteden van het vastgoedonderhoud door woningcorporaties. Bij BouwLab R&Do is cultuurverandering onderzocht voor een specifiek bouwproject, te weten de realisatie van een living lab op het terrein van BouwLab R&Do in Haarlem. Deze tweede fase van het onderzoek heeft inzichten opgeleverd in de handelingsperspectieven van medewerkers en managers bij cultuurverandering op het niveau van een project of een samenwerkingsverband. Dit is relevant, omdat cultuurverandering uiteindelijk moet landen in de uitvoeringspraktijken van vakmensen en professionals.

## 1.4 Leeswijzer

Dit rapport is bedoeld voor (1) directeuren en innovatiemanagers van bedrijven in de bouw- en installatiesector, (2) beleidsmedewerkers van gemeenten, provincies en ministeries en die betrokken zijn bij de transitie naar een circulaire en duurzame bouw, en (3) onderzoekers en projectleiders bij onderwijs- en kennisinstellingen. Het rapport beschrijft de bevindingen van het onderzoek in vijf hoofdstukken. Om te beginnen definiëren we in het eerstvolgende hoofdstuk het begrip cultuur en cultuurverandering aan de hand van verschillende theoretische perspectieven op cultuurverandering. We sluiten daarbij aan op in de praktijk bruikbare theorieën en eerder onderzoek naar cultuur in de bouwsector. In hoofdstuk 3 beschrijven we vervolgens de resultaten van de eerste fase van het onderzoek. We beschrijven vanuit het perspectief van de regionale innovatie hubs aan welke thema's er wordt gewerkt, hoe de bestaande cultuur daarbij getypeerd kan worden en welke uitdagingen voor cultuurverandering er liggen. In hoofdstuk 4 wordt ingezoomd op de 2 case studies die zijn uitgevoerd naar cultuurverandering. Zowel de methodische aanpak als de resultaten worden besproken. Ook worden beide case studies onderling vergeleken. Op deze manier ontstaan inzichten voor de verandering van een lokale samenwerkingscultuur op projectniveau. Hoofdstuk 5 tenslotte bevat de conclusies en onze aanbevelingen. Wij beschrijven daar ook wat de resultaten van dit onderzoek kunnen betekenen voor de programmalijnen van SB&T.



## 2. Theoretische perspectieven op cultuurverandering in de bouw

### 2.1 Cultuuronderzoek in de bouwsector

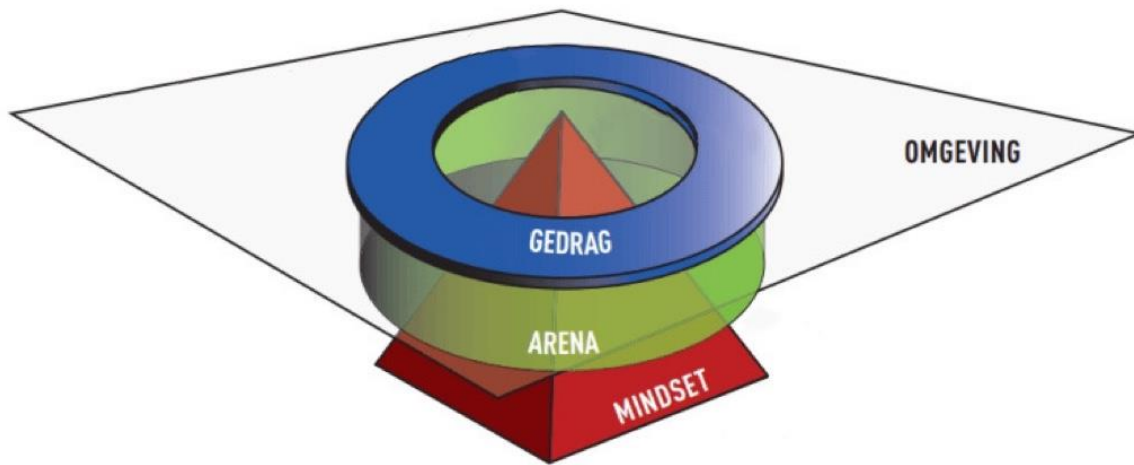
De bouwsector wordt gekenmerkt door projectmatige samenwerking tussen veel verschillende partijen. Projecten zijn veelal grootschalig, eenmalig en complex en vragen de samenwerking van een groot aantal disciplines en beroepsgroepen (Van Marrewijk, 2009; 2022; Dainty et al., 2007). De traditioneel hoge mate van toelevering en fragmentatie (onderaanneming) in combinatie met de lage herhalingsgraad in de bouw hebben geleid tot problemen zoals gebrek aan coördinatie en een laag prestatieniveau, die elkaar bovendien lijken te versterken door de keten heen (Vrijhoef, 2011). Dit belemmert de innovatie, efficiëntie en effectiviteit in de bouwsector (Volker, 2019).

Cultuur in de bouw is verbonden met hoe professionals in het dagelijks werk met elkaar omgaan. Werkmethoden worden al improviserend tussen samenwerkende professionals ontwikkeld op basis van wat door hen in de gegeven projectsituatie als zinvol wordt beschouwd (Van Marrewijk & Verkade, 2012). Medewerkers en managers geven op die manier betekenis aan bouwtekeningen en werkplanningen en dit vraagt om onderling vertrouwen in de samenwerking (Laan, 2008). Cultuurbeïnvloeding en onderzoek naar cultuur in de bouw is niet nieuw. In internationaal verband wordt er sinds 2004 praktijkgericht onderzoek verricht naar cultuur in de bouw in de CIB Commission W112 Culture in construction (Tijhuis & Fellows, 2017). Hoe, in de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers, cultuur zich verhoudt tot de concepten 'contract' en 'conflict' speelt daarbij een belangrijke rol (Tijhuis, 2015). Een volledige review van alle bouwcultuur gerelateerd onderzoek past echter niet binnen de beperkte opdracht van deze studie. Vandaar dat wij in dit onderzoek naar cultuurverandering een pragmatische benadering kiezen die aansluit bij de multi-level kenmerken van cultuurverandering in de bouw- en onderhoudssector. Leer- en innovatieprocessen kunnen namelijk op meerdere schaalniveaus plaats vinden en ook cultuur als verzameling gedeelde waarden, attitudes en gedragingen kan op meerdere niveaus worden onderzocht. Om inzicht te verschaffen in cultuurverandering op zowel het niveau van de regionale innovatiehubs als het niveau van individuele projecten gebruiken we twee theoretische benaderingen die complementair zijn: het Cultuur Arena Model en het Stewardship Interventie Model. Deze theoretische benaderingen vullen elkaar aan omdat het Cultuur Arena Model voor cultuurverandering vooral beschrijft hoe een cultuur geanalyseerd kan worden en het Stewardship Interventie Model vooral de mechanismes beschrijft waarlangs een cultuur via leiderschap veranderd kan worden op de werkvloer.

### 2.2 Het Cultuur Arena Model voor cultuurverandering

Eén van de cultuurtheorieën die voor het scheppen van culturen gehanteerd kan worden, betreft het Cultuur Arena Model (Straathof, 2009, 2023a). Dit is een algemeen model voor cultuurverandering dat niet specifiek is ontwikkeld voor de bouwsector, maar dat toepasbaar is in verschillende contexten of omgevingen. Het model wordt vooral in de publieke sector gebruikt. Dit model bestaat uit vier onderdelen: gedrag, arena, mindset en omgeving (zie Figuur 1). De *mindset* betreft iemands waarden, overtuigingen en denkbeelden die een legitimatie of verklaring geven voor iemands gedrag. Het *gedrag* is het zichtbaar aan de buitenkant van een individu en betreft iemands zichtbare acties en keuzes in het dagelijks leven. Het betreft uiterlijke, zichtbare kenmerken. Iemands mindset bepaalt hoe hij/zij reageert op een bepaalde situatie en als zodanig beïnvloedt het iemands gedrag. Een *arena* betreft de verhoudingen tussen mensen en groepen waarbinnen gedrag al of niet in stand wordt gehouden. Binnen een arena kunnen invloedsverschillen en

rangordeposities bestaan tussen mensen en groepen. De omgeving is de context (bijv. een industrie, organisatie, afdeling, project) waarbinnen een specifieke groep mensen en/of groepen functioneert.

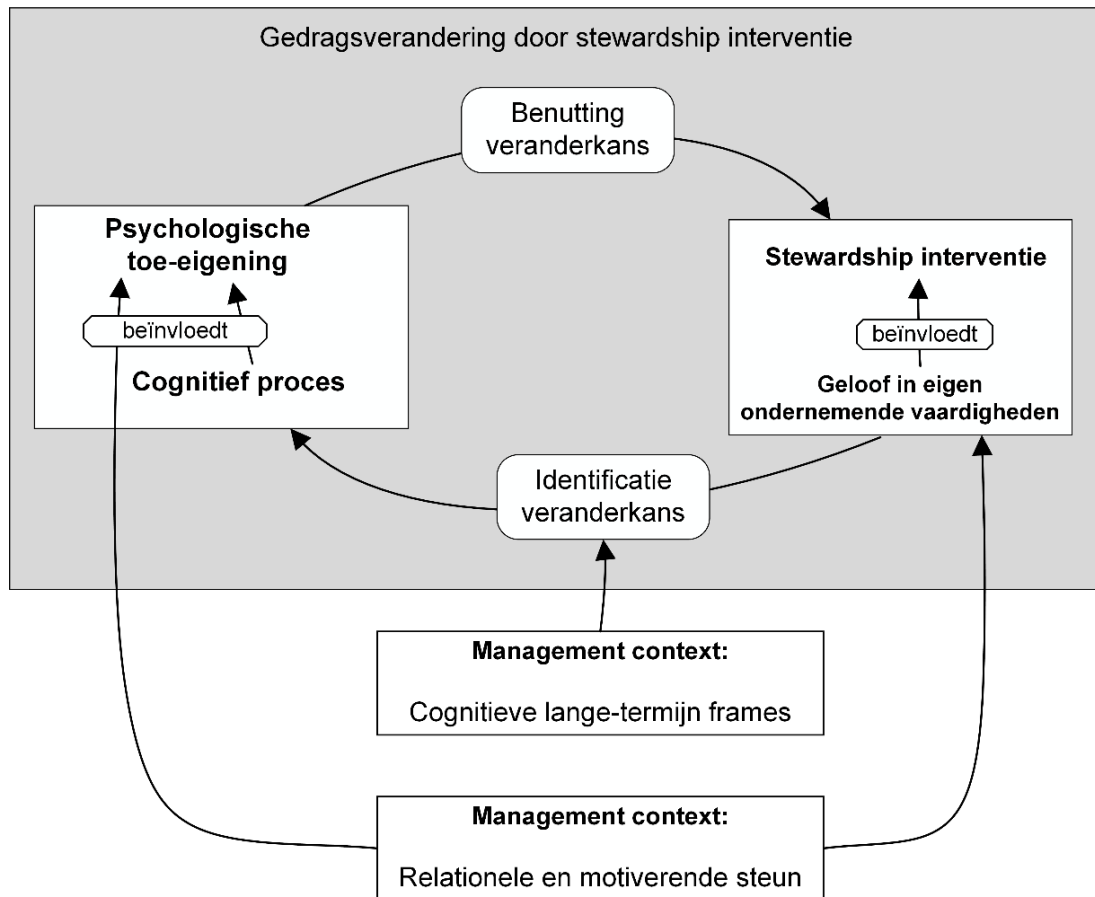


Figuur 1: Het Cultuur Arena Model (Straathof, 2023)

### 2.3 Cultuurverandering door het cultiveren van stewardship

Een manier om cultuur te veranderen op de plaats waar veranderingen ook moeten worden geïmplementeerd is via stewardship. Stewardship is het nemen van verantwoordelijkheid voor iets wat juridisch gezien niet je eigendom is. Het wordt vaak gebruikt om een handelingsperspectief aan te duiden voor het beheer van schaarse grondstoffen en natuurgebieden. Het werk van Davis et al. (1997) en Hernandez (2008, 2012) heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van stewardship als een management- en leiderschapstheorie. Hernandez (2008, 2012) heeft onderzocht hoe stewardship kan worden gestimuleerd binnen en tussen organisaties. Zij bespreekt onder andere hoe leiders stewardship gedrag kunnen bevorderen onder hun medewerkers via coaching en ondersteuning. Johannes (2022) heeft deze theorieën toegepast in het vastgoedonderhoud en heeft een interventiemodel ontwikkeld dat beschrijft hoe een cultuur van stewardship kan ontstaan in de interactie tussen leidinggevenden en medewerkers (Figuur 2). Het bovenste deel van het model beschrijven de mechanismes waarlangs interventies worden uitgevoerd op basis van veranderkansen. Het onderste deel van dit model beschrijft de rol van de leidinggevende.

Het startpunt is een veranderkans in een werksituatie. De mate waarin een medewerker die situatie als veranderkans zal herkennen, is in het model afhankelijk van de wijze waarop de leidinggevende de situatie op een geloofwaardige manier kan presenteren of 'framen' als een veranderkans. Als er een vertrouwensrelatie bestaat tussen leidinggevende en medewerker, kan dit de medewerker in staat stellen om zich de verandering 'toe te eigenen' waardoor hij/zij geneigd is deze om te zetten in een interventie die niet voortkomt uit eigen belang maar uit betrokkenheid bij een breder of groter belang. Omdat institutionele veranderingen weerstand kunnen oproepen bij anderen, gaat de interventie gepaard met risico en vraagt het zekere mate van pro-actief en innovatief handelen (kenmerken van ondernemende vaardigheden). Daarom is een vertrouwensband belangrijk tussen de leidinggevende en de medewerker waarbinnen coaching kan plaats vinden.



Figuur 2: Het Stewardship Interventie Model (Johannes, 2022)

## 2.4 Cultuurveranderingsmodellen en de bouw

Om de cultuur in de bouw te kunnen veranderen is het goed te weten in welke context de huidige dominante cultuur (voor zover al te spreken is van één cultuur) tot stand is gekomen. Anders zouden pogingen om de cultuur te veranderen waarschijnlijk tot mislukken zijn gedoemd. De bouwsector is een sector waar grote politieke en financiële belangen spelen. De realisatie van gebouwen en kunstwerken vergt grote investeringen en is vaak omgeven met veel publicitaire en financiële risico's. Aannemingsbedrijven kunnen failliet gaan op een slecht lopend project, de werkgelegenheid van grote groepen werknemers kan in het geding zijn en de projectresultaten kunnen langjarige consequenties hebben op de kwaliteit en de exploitatie van het gerealiseerde bouwwerken (schades, nazorg, garanties, etc.). De adoptie van nieuwe technologische en sociale innovaties die zich nog niet hebben bewezen, zorgen daarbij voor extra risico's en onzekerheden die gemanaged moeten worden. In een dergelijke context is het begrijpelijk dat het gedrag van individuen en groepen in sterke mate wordt bepaald door aanbestedingsprocedures en contractvoorwaarden. Het veranderen of beïnvloeden van cultuur zal altijd plaatsvinden binnen die context. Dat is wat in het Cultuur Arena model 'omgeving' wordt genoemd. Het Cultuur Arena Model is bruikbaar in politieke contexten om van buitenaf een cultuur te beschrijven en te analyseren. Dit model biedt echter minder expliciet handvatten om cultuur vervolgens te beïnvloeden of te veranderen, daarom doen we een beroep op het Stewardship Interventie Model, dat ingaat op de mechanismen waarlangs cultuur en gedrag

veranderd kan worden. Beide modellen zijn daardoor complementair te gebruiken. Zo staat in hoofdstuk 3 het Cultuur Arena Model centraal om de huidige cultuur in de vier regionale hubs op hoofdlijnen te analyseren. In hoofdstuk 4 en 5 hanteren we vervolgens het Stewardship Interventie Model om, op basis van de analyses, een handelingsperspectief op cultuurverandering op de werkvloer te schetsen.

## 3. Regionale verkenning van de huidige cultuur in de bouw<sup>1</sup>

### 3.1 Opzet van de regionale cultuurverkenning

Dit hoofdstuk is opgesteld op basis van de door de hubs gegeven antwoorden op de cultuurdiagnosevragen, mondelinge toelichtingen, gesprekken met betrokkenen in het veld, desk research en krijgt richting door de toepassing van de cultuurtheorie, zoals beschreven door Straathof (2023a). In dit hoofdstuk wordt fase 1 van het onderzoek beschreven dat liep tot aan de zomer 2023. Aan de volgende onderwerpen wordt aandacht besteed:

- Het gebruikte model voor cultuurdiagnose;
- De resultaten van de cultuurdiagnose voor de vier innovatie hubs;
- Hypothese over een hub-overstijgende cultuurdiagnose;
- Eerste ideeën over een hub-overstijgende cultuurveranderstrategie.

Binnen alle hubs zijn er meerdere contacten geweest in de vorm van presentaties, besprekingen over detailleringen en te maken keuzes. Die contacten zijn gestart met een presentatie van wat cultuur is, gevolgd door de volgende acht vragen:

1. Sociaal verband in focus: Om wat voor soort sociaal verband gaat het? In welke begrensde omgeving functioneert het sociale verband? Wat is de maturatie van het sociale verband? Geef een ontwikkelingslijn aan.
2. Gedrag: Welke gedragspatronen maken onderdeel uit van het gedragsrepertoire (invulling primair proces, omgang met partijen als opdrachtgevers, toeleveranciers, concurrenten, onderaannemers)?
3. Mindset: Welke zelfrechtvaardigende overtuigingen voor gedrag bestaan er in de mindset? Wat is de lokale waarheid?
4. Arena: Hoe zit de arena in elkaar? Wie zijn cultuurdragers en wie de volgers? Welke groepen en subculturen zijn dominant? Hoe bestendigt de arena het gedragsrepertoire en de mindset?
5. Innerlijke orde: Hoe zit de innerlijke orde van de cultuuronderdelen gedrag, mindset en arena in elkaar?
6. Cultuurvariant: Geef een beeld van de cultuurvariant door vergelijkingen te maken met andere, soortgelijke varianten.
7. Doelcultuur: Welke cultuurvariant is wenselijk? Hoe ziet dat er uit in terme<sup>1</sup>n van gedragspatronen, mindset en arena?
8. Culture gap: Wat is de afstand tussen de uitgangscultuur en de doelcultuur?

Deze manier om tot een cultuurverkenning te komen is ontleend aan het Cultuur Arena Model van Straathof (2023). Een nadere omschrijving van de begrippen is opgenomen in Appendix A.

### 3.2 Regionale cultuuranalyse innovatiehubs

Voor elk van de vier regionale innovatie hubs is een cultuuranalyse uitgevoerd aan de hand van de 8 thema's en op basis van de beschikbare informatie. De innovatiehubs functioneren als netwerkorganisaties die in hun regio innovatie stimuleren door verbindingen te leggen tussen het bedrijfsleven, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen. Een uitgebreider overzicht van de regionale cultuuranalyses is in Appendix B opgenomen.

<sup>1</sup> Dit hoofdstuk is gebaseerd op een tussenrapportage van Straathof (2023b)

### 3.2.1 Pioneering

Deze hub is gevestigd in Hengelo maar heeft een groot werkgebied. Ze functioneert als platform voor vernieuwers in Oost Nederland (heel Overijssel en delen van de Achterhoek) en werkt onder meer samen met woningbouwcorporaties.

**Gedrag patronen.** Deze zijn wel bezig met innovaties, maar een geslaagde pilot alleen is niet voldoende om de werkprocessen binnen de corporaties integraal naar een hoger plan te brengen. Vaak wordt teruggegrepen op bestaande werkwijzen. Nieuwe gedragsrepertoires zijn nog niet geïntegreerd. Samenwerken in ketenverband met woningbouwcorporaties en huurders vraagt meer sociale vaardigheden van het personeel. Die combinatie van technische en sociale vaardigheden is schaars. Digitale hulpmiddelen als BIM vragen om een investering in digitale vaardigheden. Onduidelijk is of dat geld terugverdiend kan worden.

**Mindset.** Hoewel de noodzaak van innovaties om klimaatdoelstellingen te bereiken wordt ingezien, leeft bij veel partijen onduidelijkheid hoe dit in de eigen organisatie en in samenwerking met andere organisaties vormgegeven kan worden.

**Arena.** Op dit moment bestaan er veel samenwerkingsvormen, maar die hebben een beperkt stabiel karakter, met gering effect op een meer gewenste marktordering.

**Cultural gap.** De veranderopgave is groot. De doelcultuur is nog niet voldoende uitgekristalliseerd. Het veld is gefragmenteerd. Op dit moment wordt vooral een incrementele veranderstrategie gevolgd in de vorm van kleine stappen. Een vorm van 'geleide cultuuraanpassing', waarin het belang van de klimaatdoelstellingen van 2030 een bindende factor is. Hoewel er nagedacht wordt over een 'koploperstrategie' (invloedrijke partijen veranderen eerst) is nog niet duidelijk hoe dit vorm zal gaan krijgen.

**Cultuurveranderstrategie.** De gevolgde incrementele regionale cultuurveranderstrategie krijgt gestalte in tien projecten. Het gaat om experimenten waarin micro learning communities ontstaan. Deze zijn veelal gebaseerd op het onderwijskundige concept Challenge Based Learning Community, waarbij er collectieve doelen worden gesteld in de vorm van uitdagingen en gezamenlijk geleerd wordt van wat er goed ging, wat er beter kan en hoe leerervaringen kunnen leiden tot opschaling, structurele samenwerking en beleidsmatige veranderingen.

### 3.2.2 Hanzehogeschool/Alfacollege

Deze hub is afwijkend van de andere in de zin dat het geen zelfstandige entiteit of stichting is. Onderwijsinstellingen (Alfacollege en Hanzehogeschool) zijn momenteel leidend en stemmen hun activiteiten af met overheden en bedrijven in de regio. Het consortium Groningen heeft zich gericht op biobased woningen, gedreven door de wens van de provincie Groningen om op grote schaal biobased woningen te bouwen in de stad Groningen (starterswoningen en studentenhuisvesting).

**Gedrag patronen.** Veel bedrijven in de regio werken traditioneel in projectverband. De partners van het Tiny Houseproject van het Alfa College zijn 'voorhoede'-bedrijven. Kenmerkend gedrag van deze partners is: innovatief, gericht op experimenteren met biobased en circulair bouwen, bereidheid om daar uren en/of cash in te investeren, bereidheid tot kennisoverdracht aan een bredere groep. In de regel zijn bouwbedrijven project georiënteerd. Ze zijn niet gewend om in ketenverband te werken.

**Mindset.** Bij veel bedrijven bestaande de volgende 'zelfrechtvaardigende overtuigingen': We doen het altijd zo. Omdat we geen risico willen lopen, calculeren we nieuwe werkwijzen/gebruik van nieuwe materialen voor offertes extra ruim. We staan open voor innovaties en tonen onze betrokkenheid naar de buitenwacht, omdat dit zorgt voor een positief beeld van ons bedrijf.

**Arena.** De cultuurdragers in het Zernike project zijn de provincie Groningen en daarnaast Woldring Verhuur. Vanuit de provincie is er een groot belang om circulair te bouwen. Enerzijds vanuit de opgave van

CO2-reductie en anderzijds door de ambities van de provincie en stad Groningen om de gezondste stad van Nederland te zijn en te blijven.

**Innerlijke orde.** De voordelen van in ketenverband werken en het streven naar vergroting van het eigen marktaandeel zijn nog niet bewezen en zijn daarmee nog niet aantrekkelijk.

**Cultuurvariant.** Binnen de regio bestaat al heel lang een samenwerking tussen onderwijsinstellingen, overheden en medische instellingen op het gebied van 'healthy ageing'. Samenwerking staat daarin centraal. Het is interessant de eigen ontwikkelingen daaraan te spiegelen.

**Doelcultuur.** Belangrijk is dat bedrijven waarde-gedreven (samenwerken met alle betrokken partijen, biobased, circulair, digitaal) in plaats van geld-gedreven worden.

**Cultural gap.** De veranderopgave is groot. Niet alleen moeten nieuwe technieken op het gebied van ICT, circulair en biobased een bredere ingang krijgen. Ook het werk in ketens is voor veel partijen nieuw.

**Veranderstrategie.** Twee projecten staan centraal. Het gaat om: Showcase Tiny House op het Suikerunieterrein en Zernike Campus Pure Living, ontwikkelen en opschalen van biobased starterswoningen. Beide projecten passen binnen het thema "healthy living". De provincie Groningen samen met publieke partijen zouden mogelijk als kandidaat-ketenregisseur op kunnen gaan treden in een breed consortium van aangesloten overheden, corporaties, bouw- en installatiebedrijven en onderwijsinstellingen.

### 3.2.3 SPARK

Deze hub in Den Bosch is voor Noord-Brabant een aanjager van leren en kennisuitwisseling. Dat doet SPARK door het bouwen van learning communities waarin bedrijven, universiteiten (JADS) en onderwijspartners (Avans en Koning Willem I) zowel online als offline collectief elkaars kennis verrijken.

**Gedrag patronen.** Traditionele gedrag patronen maken samenwerken in ketens niet gemakkelijk, maar in toenemende mate ontstaan nieuwe gedrag patronen op basis van het bewustzijn dat leren een sociaal proces is, dat verweven is met relaties en interacties. Als voorbeeld kan het Mkb-datalab worden genoemd dat JADS heeft opgezet en waar SPARK praktijkvragen uit de bouw en techniek heeft ingebracht op basis van challenge based learning.

**Mindset.** De provincie ziet een sturende en faciliterende rol voor zichzelf, zoals bijvoorbeeld in het EN Zuid Circulair Bouwen initiatief, waarbij voor SPARK als een hub in het regionale netwerk Zuid-Nederland wordt gezien. De gemeente Den Bosch wil actief deelnemen in trajecten en projecten, maar heeft moeite met het ondersteunen van de rol van SPARK in de gebiedsontwikkeling. SPARK ontplooit diverse activiteiten die bedragen een mindset verandering. Bijvoorbeeld door studenten en medewerkers met diverse opleidingsniveaus in het SPARK-lab kennis te laten maken met nieuwe technologieën zoals 3D-lasersnijden en door bedrijven multidisciplinair te laten samenwerken aan vraagstukken.

**Arena.** De provincie Noord-Brabant neemt een strategische rol in de energie-, materiaal- en arbeidsmarkttransities. Gemeenten en corporaties nemen meer operationele rollen op zich. Aannemers en installateurs werken samen in vaste netwerken. Door collectief leren te bevorderen, stuurt SPARK aan op een meer gedeeld begrip van de regionale uitdagingen.

**Innerlijke orde.** De innerlijke orde gaat in op hoe gedrag, mindset en arena in elkaar grijpen waardoor de huidige cultuur in stand blijft, en er terugval naar de bestaande cultuur ontstaat. Innovatie, ketensamenwerking en cultuurverandering in het provinciale ecosysteem, wordt tegengehouden door de aspecten genoemd onder gedrag. Industriële partijen die opschalingsmogelijkheden zien, maar landelijk en internationaal opereren. De positie van SPARK als motor voor cultuurverandering krijgt vorm als regisseur van learning communities waar grensoverschrijdende verbindingen worden gelegd tussen verschillende disciplines.

**Cultuurvariant.** In aanloop naar het NGF Toekomstbestendige Leefomgeving wordt er samengewerkt met Brainport Smart District. Daarin wordt gewerkt aan integrale oplossingen voor het creëren van een nieuwe,

grootschalige woonwijk. Daarnaast is SPARK betrokken bij ontwikkeling van biobased materialen o.a. door de showcase 'Biobased Boschveld' in samenwerking met de woningbouwcorporatie, de architect en de bouwer.

**Doelcultuur.** Doel is innovaties bij elkaar te brengen in ketenverband en deze integraal te maken, zodat er grootschalige productie op specificatie kan ontstaan waarbij innovaties breder toegepast kunnen worden en skills ontwikkeling wordt gefaciliteerd. Voorbeelden hiervan zijn o.a. het inzetten van nanomodules i.s.m. de Smart Makers Academy, challenge-based learning, de JADS 4-daagse 'Slim bouwen met datascience en AI', en de opleiding 'Opschalen in de Energietransitie i.s.m. TKI Urban Energy.

**Cultural gap.** Er is een groot verschil tussen de traditionele projectmatige aanpak en het toekomstbeeld waarin grootschalige nieuwbouwproductie en renovatie zal plaatsvinden in ketenverband via collectief leren op micro (individueel), meso (organisatie) en macro (maatschappelijk) niveau. Dit toekomstbeeld omvat ook de skills-sets die nodig zijn voor de verschillende type rollen op de verschillende niveaus.

**Veranderstrategie.** In het verspreidingsgebied van SPARK zou de ketenregie kunnen ontstaan vanuit een consortium van publieke opdrachtgevers, waarin de provincie een vooraanstaande rol speelt. Een tweede mogelijkheid is dat (inter)nationale industriële aanbieders van totaaloplossingen regievoerder worden. Bij de verschillende scenario's speelt een andere manier van samenwerking en eigenaarschap een rol, waarvoor een neutrale ontwikkelomgeving nodig is om dit te leren. SPARK heeft in de regio Brabant, met name in 2023 en 2024 een belangrijke rol gekregen als vormgever van een dergelijke neutrale ontwikkelomgeving.

#### 3.2.4 BouwLab R&Do

Deze hub in Haarlem vervult een aanjaagfunctie voor leren voor meerdere provincies (Noord- en Zuid-Holland, delen van Utrecht en Flevoland). De nadruk ligt op kennismaking met nieuwe technieken en het leggen van verbindingen tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers en onderwijsinstellingen.

**Gedrag patronen.** De grote moeilijkheid is het bereiken van de kleinere MKB-bedrijven, die traditioneel werken en het overgrote deel van de werkgelegenheid in de bouw creëren.

**Mindset.** Aannemers voelen zich niet verantwoordelijk voor de invulling van de grote vraag naar nieuwbouw en renovatie. Zij zien dit als een verantwoordelijkheid van overheden en corporaties.

**Arena.** In de gesprekken met BouwLab is ook de positie van commerciële grondbezitters aan de orde geweest. Hun machtspositie is medebepalend voor de instandhouding van de huidige cultuur.

**Innerlijke orde.** Door de vele schotten tussen spelers is de bouw een discontinu proces vanuit het perspectief van ontwikkelaars. Het offerteproses wordt door aannemende partijen als duur beschouwd. Het zijn kosten die niet vergoed worden door opdrachtgevers. Het ambitieniveau wordt gedurende het bouwproces neerwaarts bijgesteld.

**Cultuurvariant.** Er is op aanraden van BouwLab contact geweest met het Netwerk Conceptueel Bouwen. Daarin hebben veel bedrijven en opdrachtgevers zich verzameld en wordt er gewerkt aan meer geïntegreerde oplossingen op basis van een aantal standaarden, waardoor betrokken partijen zich goed tot elkaar kunnen verhouden. Werkbezoeken aan showcases moeten nog plaatsvinden.

**Doelcultuur.** BouwLab zoekt naar frameworks die de ketenregie kunnen faciliteren. Een van de toepassingen is de 'Digitale Bouwstraat', waarin betrokken partijen de maakbaarheid van ontwerpen valideren.

**Cultural gap.** Er bestaan geen in de praktijk getoetste business modellen op basis van samenwerking. Onduidelijk ook is hoe nieuwe concurrentiemodellen eruit zien als er in ketens geproduceerd gaat worden.

**Veranderstrategie.** Grote corporaties zouden weer hun sterke rol op zich kunnen nemen. Dan kunnen kansrijke ketenregisseurs ontstaan. Verandering kan ontstaan door concrete showcases op deelterreinen te creëren. Dit kan resulteren in 'Positieve Business Cases' vanuit BouwLab. Ook digitale industriële



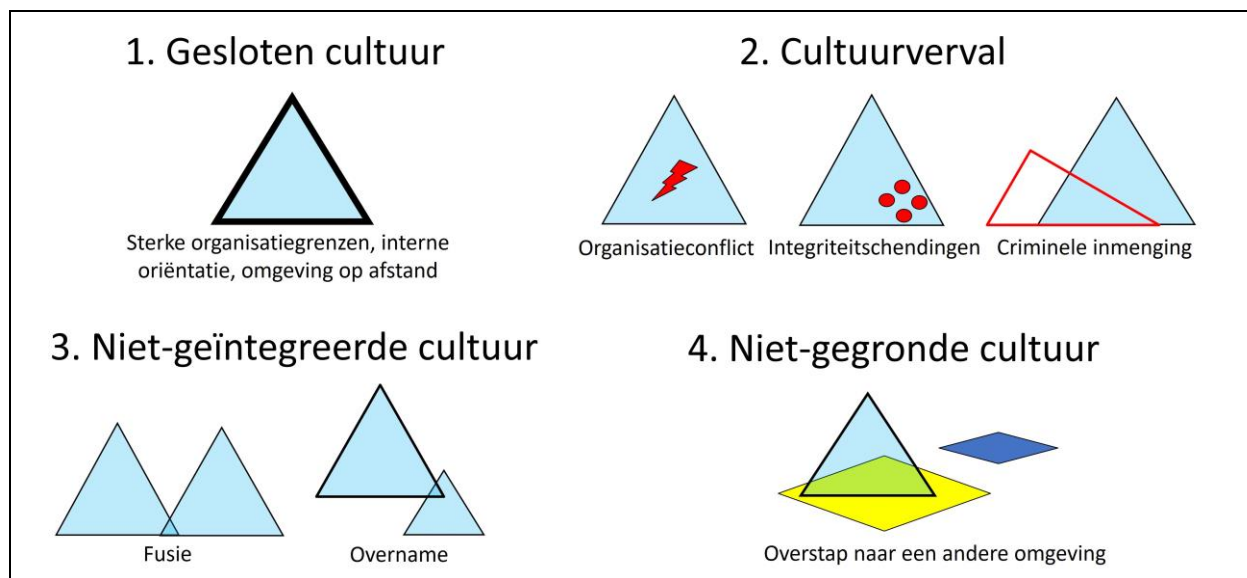
aanbieders en ontwikkelaars zouden een belangrijke rol kunnen gaan spelen in de nieuwe cultuur, waarin sprake zal zijn van ketensamenwerking.

### 3.3 Algemene cultuurproblemen in de gebouwde omgeving

Uit de cultuuranalyses in de regionale hubs komt het volgende beeld naar voren:

- Gefragmenteerde markt, incrementele ontwikkeling, verhoudt zich slecht tot 2030-doelen (Veel innovatietrajecten zijn partieel en omvatten niet de gehele keten, ambities gaande het proces naar beneden bijgesteld, wijzen naar elkaar, brancheorganisaties en enkele toonaangevende personen bepalen de arena, veel marge gaat verloren in de tussenhandel, gebrekkige info-uitwisseling);
- Aannemers en installateurs werken projectmatig, zijn conservatief, zijn gebaat bij concreetheid (vraag overtreft het aanbod, lage winstmarges, hoge faalkosten, vacatures, risicomijdend, risico's worden ruim begroot, cutting edge niet uit innovatie, meerwerk onderdeel verdienmodel);
- Corporaties veranderen langzaam (weinig nieuwbouw, stroeve samenwerking met gemeenten, one off's, terughoudend in risico's, hebben wel potentie om als ketenregisseur op te gaan treden);
- Gemeenten worden niet betrouwbaar geacht (regels veranderen tijdens het spel, lange voorbereidingstijd, bouwbeslissingen te veel gepolitiseerd) Interessante positie van provincies;
- Grondbezitters hebben machtspositie (houden de zaak op);
- Fabrieken kampen met beperkte vraag (bv Factor Zero);
- Digitale, industriële oplossingen staan ver af van publieke opdrachtgevers en het MKB;
- Opleiders veranderen traag, vervullen een ondersteunende rol.

Wat maakt dat deze huidige cultuur in de bouw kan voortduren? Volgens Straathof (2023a) zijn er vier cultuurproblemen aan te wijzen die hierbij een verklarende rol spelen: de gesloten cultuur, cultuurverval, de niet-geïntegreerde cultuur en de niet-gegronde cultuur (zie Figuur 3). Ze worden hierna kort besproken.



Figuur 3: Vier typen cultuurproblemen (Straathof, 2023a)

### *Gesloten cultuur*

Veel organisaties in het ecosysteem kennen een gesloten cultuur. Dat geldt voor bouwers en installateurs die traditioneel werken, gericht zijn op continuïteit en genoeg nemen met een lage winstmarge. Maar ook voor publieke opdrachtgevers waarbij overwegend de prijs van projecten richtinggevend is voor het gunningsproces. En daarbinnen gemeenten die zich oriënteren op de politieke afwegingen van gemeenteraad en B&W.

### *Cultuurverval*

In enkele gesprekken is er op gezinspeeld dat er binnen de bouw nog steeds zwart geld omgaat. Dit wordt ook door CBS onderzoek ondersteund<sup>2</sup>. Dat heeft gevolgen voor de boekhoudingen. Het zwart aanstellen van mensen vraagt om zwarte inkomsten. Dit systeem houdt zichzelf daarmee in stand, maar hindert ook de normale cultuurontwikkeling van bedrijven. Ook is het moeilijk om in ketens te gaan samenwerken, omdat dat transparantie vereist. Wanneer er inderdaad structurele integriteitschendingen bestaan, dan is dit een sleepanker in de verandering. Het is niet nodig om hierin een criminologische benadering te kiezen. Wel is het van belang hier meer over te weten te komen, zodat rekening kan worden gehouden met de vertragende effecten waarmee dit gepaard gaat.

### *Niet-geïntegreerde cultuur*

Voor de nieuwe cultuur is samenwerking ketens van belang. Dat zal cultuurfrieties geven vanwege cultuurverschillen binnen de betrokken organisaties. Cultuurfrieties hebben een negatief effect op de kwaliteit en het bereiken van gezamenlijke prestaties. Er zal een ketencultuur bevorderd moeten worden om de frieties terug te dringen.

### *Niet-gegronde cultuur*

Mocht de nieuwe cultuur bepaald gaan worden door industriële aanbieders, dan zal dit een enorme verschuiving in de markt teweeg brengen. Traditionele bouwbedrijven zullen te maken krijgen met de noodzaak over te moeten stappen naar een nieuwe omgeving. Zij zullen ketenpartners worden die afgerekend worden op productie op specificatie. Dat vraagt een geheel ander verdienmodel, meer transparantie en meer grip op het eigen productieproces. Dat zal strategisch personeelsbeleid vragen waarin de verwerving van skills een belangrijke rol zal spelen.

## 3.4 Een uitweg uit de cultuurproblemen

In een proces van cultuurverandering kunnen volgens Straathof (2023a) verschillende fasen worden doorlopen. In de eerste fase speelt bewustwording een grote rol: er is bij de meeste actoren de gewaarwording dat er een onhoudbaar cultuurprobleem is. Hoewel de eerste fase binnen de ecosystemen van de vier regionale innovatiehubs al wel is ingezet, zijn hierin nog essentiële stappen te nemen. Duidelijk is al wel dat de huidige cultuur onhoudbaar is wanneer de bouwsector haar klimaat- en duurzaamheidsdoelstellingen wil halen. De aanloop naar de actievere fasen van cultuurverandering waarin nieuwe cultuurvarianten ontstaan, vraagt om een veranderbeslissing van een regie-voerende partij of conglomeraat van partijen. Meerdere partijen komen in aanmerking. In Noord Nederland en Brabant zou die rol door de provincie gespeeld kunnen worden. In Twente zou die rol in handen kunnen liggen bij samenwerkende woningcorporaties. Ook is het mogelijk dat industriële aanbieders die rol gaan nemen. In

<sup>2</sup> <https://nos.nl/op3/artikel/2303517-honderdduizenden-nederlanders-werken-zwart-schoonmakers-koploper>

Tabel 1 staan de mogelijke partijen weergegeven die kandidaat-regisseur zijn. De partij die regievoerend is, zal zijn stempel drukken op de nieuwe cultuurvariant die zal gaan ontstaan. Wanneer die rol door publieke opdrachtgevers op zich genomen gaat worden, gaat het toekomstige ecosysteem er anders uit zien dan wanneer industriële aanbieders die positie gaan innemen. Gedrag patronen, mindset en arenaverhoudingen die verwant zijn aan de regievoerende partij of partijen zullen die nieuwe cultuurvariant gaan bepalen.

Tabel 1: Regie in de toeleverende ketens

<b>Kandidaat-ketenregisseurs</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Regionale samenwerkingsverbanden</li><li>• Provincies</li><li>• Gemeenten</li><li>• Corporaties</li><li>• Ontwikkende bouwers</li><li>• Fabrieken</li><li>• Projectontwikkelaars</li><li>• System Integrators o.b.v. ICT/AI-platformen en toeleveranciers/fabrikanten</li><li>• Hubs o.b.v. aanjaagfunctie, kopieerbare showcases creëren</li></ul>

## 4. Cultuurverandering in de uitvoeringspraktijk

### 4.1 Verdiepende analyse in twee innovatiehubs

Ons onderzoek richt zich op de vraag wat belemmerende en stimulerende factoren zijn ten aanzien van cultuurverandering. Wij voerden dit uit aan de hand van verdiepende case studies binnen twee van de vier hubs: RGS (micro learning community Resultaat Gericht Samenwerken<sup>3</sup>) bij Pioneering, respectievelijk het bouwen van het circulaire gebouw Living lab van BouwLab R&Do. Case studies zijn geschikt om complexe real-life verschijnselen te onderzoeken waarbij verschillende perspectieven gebruikt worden (Yin, 2014). Het doel van deze verdiepende analyse was om de resultaten van de regionale cultuurverkenning te verdiepen door concrete handelingsperspectieven te onderzoeken in de dagelijkse uitvoeringspraktijk. De aan deze case studies gekoppelde onderzoeksvraag is: *“Op welke manier speelde cultuur een belemmerende of stimulerende rol bij resultaatgericht samenwerken tussen partijen?”* Cultuur definiëren wij daarbij als een verzameling gedeelde waarden, attitudes en gedragingen (gebaseerd op Schein, 2004; Fox, 2015).

Praktische doelen:

- De deelnemende lokale overheid, constructeur, aannemers, onderaannemers en andere betrokken partners worden zich meer bewust van hoe cultuur ontstaat of aanwezig is in hun onderlinge samenwerking. De resultaten van de casestudie maakt het lastige onderwerp van ‘cultuur’ bespreekbaar. Het levert een groeiend inzicht op in de mogelijkheden om de cultuur binnen een samenwerkingsverband in een gewenste richting te beïnvloeden.

Theoretische doelen:

- De mechanismen waarlangs gedrag tussen spelers ontstaat en beïnvloed kan worden, worden blootgelegd en beschreven. Doordat in twee regio's c.q. case studies worden gedaan kan er over de regio's heen verdiepend inzicht ontstaan in hoe gedrag en cultuur kan worden beïnvloed en veranderd voor de hele bouw en vastgoedsector.

De volledige case studies zijn opgenomen in Appendices C en D en volgden een 2-staps aanpak.

Stap 1: Semi-gestructureerde interviews.

In overleg met de aanspreekpersonen bij de case studies zijn er verschillende personen vanuit de partners en betrokken organisaties geïnterviewd. Deze (semi-gestructureerde) interviews hebben tot doel om de samenwerking tussen partners van het Living lab c.q. RGS te onderzoeken. Voor de analyse van de resultaten is het daarom belangrijk dat er interviews plaatsvonden met partijen die ook in het dagelijks leven met elkaar samenwerken.

De interviewvragen bevatten de volgende thema's:

- Wat was het doel en hoe kreeg de samenwerking vorm?
- Wat is de rolverdeling?
- Welke concrete kritieke situaties speelden er zoal?
- Welke belemmerende en stimulerende factoren werden er ervaren?
- Wat is de rol van leidinggevenden en individuele medewerkers in de kritieke situaties.
- Verdere aspecten rond o.a. cultuurverandering bouwprojecten in de toekomst.

<sup>3</sup> RGS is een aanpak voor het vergaand uitbesteden van het vastgoedonderhoud door woningcorporaties

Stap 2: Terugkoppelingsbijeenkomst met bespreking van de bevindingen.

De resultaten van de interviews zijn besproken in een terugkoppelingsbijeenkomst oftewel focusgroep. De werkvorm was een groepsgesprek waarbij het gesprek geleid werd door een onderzoeker om de resultaten van de interviews te verifiëren en een inhoudelijke discussie te voeren. Alle deelnemers kregen een uitnodiging voor deze bijeenkomst en na afloop een beknopte (geanonimiseerde) rapportage met de bevindingen van de case studie.

## 4.2 Een toelichting op de case studies

### 4.2.1 Case RGS Pioneering

In samenwerking met Pioneering en haar partners is een case studie uitgevoerd naar de rol van cultuur bij Resultaatgericht samenwerken (RGS) in de corporatiesector. Daarbij is aangesloten bij een lopende micro learning community van Pioneering over RGS in de corporatiesector. RGS heeft zijn wortels in het schilderonderhoud van corporatiewoningen. De kern van het oorspronkelijke RGS gaat uit van samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarbij de corporatie niet meer in detail voorschrijft hoe het onderhoud moet gebeuren maar ruimte laat voor de professionele inbreng van de aannemers. In de achterliggende 10 jaar is het concept van RGS verbreed van alleen het schilderonderhoud tot andere vormen van onderhoud (zoals onderhoud aan installaties, gevels en daken) en zijn er veel instrumenten en methodieken ontwikkeld voor de implementatie van RGS (Piekhaar et al., 2021). Deze instrumenten hebben betrekking op de verschillende niveaus van het vastgoedonderhoud (portefeuillemanagement, assetmanagement en propertymanagement) en hebben bijvoorbeeld betrekking op: de raamovereenkomst voor RGS, het opstellen van scenario's, het meten van prestaties, het bewaken van de kwaliteit van het werk. RGS is uitgegroeid tot een omvattend concept voor vastgoedonderhoud waarvan de implementatie nogal veel vraagt van betrokken partijen: er moeten allerlei werkwijzen en praktijken worden ontwikkeld of aangepast.

### 4.2.2 Case Living lab BouwLab R&Do

In samenwerking met BouwLab R&Do (hierna te noemen BouwLab) en haar partners is een casestudie uitgevoerd. Deze richtte zich op de rol van cultuur bij het opzetten en uitvoeren van het project Living lab van het BouwLab. Daarbij is aangesloten bij de BouwLab community. In 2019 bestond het plan om een overgeheveld pand met de functie van een uitvaartcentrum uit 2006 te slopen voor andere ontwikkelingen. Met het Living lab, bestaand uit elementen van het pand dat moest wijken voor nieuwbouw, en aanvullende innovatieve of circulaire elementen, heeft het BouwLab in twee jaar, van 2019 tot en met 2021 samen met een aantal partners een project uitgevoerd voor hergebruik van een bestaande constructie. In het project Living lab participeerden verschillende (praktijk)partners zoals het BouwLab zelf, twee bouwondernemingen, een circulair sloopbedrijf, constructeur, de gemeente en subcontractors en een zelfstandige coach. In een eerder artikel over dit project is het als volgt verwoord: "Een bouwbedrijf en een sloopbedrijf zagen mogelijkheden om het af te breken en elders voor een nieuwe functie weer op te bouwen. Dit idee werd voorgelegd aan de directeur van een businessplatform en zij heeft andere bedrijven in haar netwerk benaderd met de vraag om mee te werken. Een samenwerkingsverband van bedrijven en de gemeente Haarlem heeft ervoor gezorgd dat het pand uiteindelijk is gedemonteerd, vervoerd naar een nieuw terrein in Haarlem, en nu weer wordt opgebouwd." (Ropes & Van Kleef, 2022). Het gebruik van een bestaand pand leverde de partners extra ervaring op in het hergebruik van constructieonderdelen en de dilemma's die daarmee gepaard gaan. Het levert ook een goede basis voor verdere inzet als proeflab voor het testen van slimme oplossingen in de bouw (BouwLab R&Do, 2023).

#### 4.2.3 Kenmerkende verschillen tussen de cases

Als we de twee cases vergelijken op een aantal kenmerken, dan zien we verschillen en overeenkomsten. De overeenkomst is dat het in beide cases gaat het over leren en innoveren. Maar op de inhoud, samenwerkingsvorm, het type betrokken organisaties en de termijn, zijn de cases verschillend. Bij het Living Lab gaat het over een in de tijd afgebakend project, terwijl het bij RGS gaat over Lange termijn samenwerking (tot 30 jaar). Tabel 2 geeft de belangrijkste kenmerken van beide cases weer.

Tabel 2: Overzicht van de 2 cases

	Pioneering/RGS	Living lab BouwLab
<b>Inhoud</b>	Onderhoud van gebouwen	Circulair bouwproject
<b>Samenwerkingsvorm</b>	Resultaatgericht samenwerken	Living lab/bouwproject met partners
<b>Doel</b>	Innoveren/leren	Leren/ Innoveren
<b>Sector/partners</b>	Corporatiesector/ onderhoudsbedrijven	Ondernemersnetwerk/bouw & sloop bedrijven/constructeur/lokale overheid
<b>Termijn</b>	Lange-termijn samenwerking	Beperkt (2 jaar)

### 4.3 Cross-case analyse

#### 4.3.1 Bevindingen case RGS Pioneering

Uit de mini-case studie rond RGS komt naar voren dat cultuur als verzameling waarden, overtuigingen en gedragingen een **stimulerende rol** vervult in RGS wanneer er **vertrouwen** is tussen medewerkers van de corporatie en de medewerkers van het onderhoudsbedrijf. Wanneer medewerkers niet bang zijn om 'iets niet te weten' en er een veilige omgeving is om vragen te stellen en te leren van fouten. Wanneer dit vertrouwen er niet is dan is er sprake van een disfunctionele cultuur, in de zin dat de cultuur belemmerend kan zijn. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat:

- De samenwerking in RGS verband is erg **persoonsafhankelijk** en **impliciete kennis** speelt een belangrijke rol; persoonlijke relaties zijn belangrijk zijn voor het in stand houden van het netwerk en het onderlinge vertrouwen.
- **Menselijk kapitaal** van groter strategisch belang lijkt te zijn dan de fysieke hulpbronnen waarmee gewerkt wordt: het belang van menselijke aandacht, service en intermenselijke sociale vaardigheden zijn groot.
- **Leidinggevenden** een cruciale rol spelen bij het beïnvloeden van gedrag en cultuur, zowel op de hogere management niveaus (directie en bestuur) als op middle-management en uitvoerend niveau; leidinggevenden zijn (bewust of onbewust) **cultuurdragers** en **rolmodellen** en kunnen via coaching het gedrag van medewerkers beïnvloeden.
- Samenvattend heeft de grootste **uitdaging/potentiële belemmering** van RGS te maken met het continu **gemotiveerd houden** van de juiste (vak)mensen om verantwoordelijkheid te nemen voor een bepaalde rol. Ook het meekrijgen van medewerkers en functionarissen op allerlei lagen in de organisatie (zowel directie als uitvoering) voor deze manier van werken wordt genoemd als een uitdaging.

#### 4.3.2 Bevindingen case Living lab BouwLab

De samenwerking rond het project is ontstaan als initiatief binnen een bestaand lokaal bedrievennetwerk als Living lab waarbij het leren en ervaring opdoen met circulair bouwen en nieuwe samenwerkingsvormen, centraal stond. Het waren allemaal ondernemingen en ondernemers die elkaar vonden in dit bijzondere project en die allemaal hun nek wilden uitsteken om deze doelen te realiseren. In dat opzicht was er sprake van een 'culturele fit' tussen de partners: ze deelden bepaalde waarden en overtuigingen die van belang lijken te zijn geweest voor de realisatie van dit project. Deze **ondernemende cultuur** heeft een sterke stimulerende rol gespeeld.

- In dit project hebben partners een basis van **onderling vertrouwen** ervaren, hetgeen men als belangrijk cultuurkenmerk zag. Dit hebben partners gecombineerd met het vroegtijdig maken van duidelijk afspraken over te bereiken gezamenlijke doelen, hetgeen volgens respondenten als cruciaal voor het welslagen van het project is gebleken.
- Voortbouwend op onderling vertrouwen kon **gezamenlijke doelgerichtheid, wederkerigheid** binnen de samenwerking en **samen improviseren** ontstaan, hetgeen ook factoren zijn die voor hen als belangrijk voor toekomstige cultuur en samenwerking in de bouw gelden.
- Men vond het daarbij voor de toekomstige cultuur ook belangrijk dat je als samenwerkingspartners **eenzelfde visie en doel** hebt. De intentie hoeft niet hetzelfde te zijn, als maar helder is wat iedereen eruit wil halen.
- Verder is de noodzaak voor de toekomst van de bouw naar voren gebracht van een "samenwerkingscultuur" die ruimte biedt aan een ondernemende houding en de benodigde **creativiteit en improvisatievermogen** om uitdagingen bij innovatieve circulaire bouwprojecten op te lossen.
- Tenslotte kwam ter tafel dat een **ondersteunende**, maar tegelijkertijd pro-actieve, **rol van de lokale overheid** cruciaal is voor het welslagen van de samenwerking, waarbij een goede afstemming tussen verschillende afdelingen (met name bouwplantoetsing/vergunningverlening) van belang is. Het toetsen van circulaire bouwplannen waarbij bestaande constructies worden hergebruikt vraagt bijvoorbeeld van de toetsende instantie ook een andere manier van werken.

#### 4.3.3 Vergelijking beide cases

Als we de bevindingen van de cases vergelijken dan vallen een aantal zaken op (zie Tabel 3). In de RGS-case staat de stimulerende rol van vertrouwen centraal, waarbij persoonlijke relaties en een sterk Human resource management een rol spelen. Bij de BouwLab/Living Lab case is de ondernemende cultuur, en de gerichtheid op een gemeenschappelijk doel op basis van onderling vertrouwen een belangrijke factor. Leidinggevend vanuit de verschillende partners hebben in project Bouw Lab van Living Lab een ondersteunende en faciliterende rol, en/of de partners zijn zelf leidinggevend binnen de organisatie. De leidinggevende rol die in de loop van het project in de projectorganisatie ontstaat is geboren uit noodzaak tot een betere projectbeheersing, om samen te kunnen komen tot het beoogde resultaat. Bij RGS is er sprake van leidinggevend als cultuurdragers en rolmodellen.

Als het gaat om de rol van professionals staat een ondernemende houding, wederkerigheid en het samen improviseren centraal als stimulerende factor bij het project Living lab van BouwLab, terwijl de rol van impliciete kennis over RGS en de continuïteit van samenwerkingsrelaties tussen professionals in de micro learning community over RGS van Pioneering van groot belang is voor het bereiken van het doel. Mogelijke belemmerende factor of grootste uitdaging is bij RGS discontinuïteit, veroorzaakt door onder meer personele wisselingen, maar ook speelt het risico op demotivatie/het niet meekrijgen van medewerkers. Dit is bij het project Living lab van BouwLab onvoldoende projectbeheersing, gezien het

innovatieve karakter van het project en het gebrek aan passende wet- en regelgeving ontstaan er tal van vraagstukken tijdens het project en dreigen tijd en kosten al snel uit te lopen.

De rol van de lokale overheid is bij het project Living lab van BouwLab faciliterend en stimulerend. De rol van de lokale overheid roept ook mogelijke belemmeringen op, doordat niet alle afdelingen hierin met elkaar op een lijn zitten. In het geval van het Living lab waren deze te overzien.

Tabel 3: Cultuurverandering in 2 cases vergeleken

	<b>Pioneering/RGS</b>	<b>Living lab/BouwLab</b>
<b><i>Kernfactor stimulerende rol cultuur</i></b>	Vertrouwen	Ondernemerschap
<b><i>Gerelateerde factoren</i></b>	Persoonlijke relaties Human resources	Onderling vertrouwen Gezamenlijke doelgerichtheid
<b><i>Rol Leidinggevenden/opdrachtgevers</i></b>	Cultuurdragers en rolmodellen	Ondersteunend/faciliterend
<b><i>Rol Professionals</i></b>	Continuïteit Impliciete kennis	Wederkerigheid Ondernemende houding Samen improviseren
<b><i>Rol lokale overheid</i></b>	N.v.t.	Faciliterend en stimulerend
<b><i>Kernfactor belemmerende rol cultuur c.q. uitdaging</i></b>	Discontinuïteit/demotivatie/niet meekrijgen medewerkers	Onvoldoende projectbeheersing



# 5. Conclusies en aanbevelingen

## 5.1 Conclusies

De centrale vraagstelling voor dit onderzoek is *Hoe kan een samenwerkingscultuur in de bouw- en onderhoudssector worden veranderd om leer- en innovatieprocessen te versnellen?* Om deze vraag te beantwoorden is cultuur op twee niveaus onderzocht: in de eerste fase van dit onderzoek op het hogere schaalniveau van de regionale innovatiehubs en in de tweede, verdiepende fase op het niveau van een projectmatige samenwerking.

**Uit de eerste fase van dit onderzoek is naar voren gekomen dat er op regionaal niveau nieuwe samenwerkingsculturen kunnen ontstaan en dat regievoerende partijen een belangrijke invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van die nieuwe cultuur.** Vanuit de theorie bezien zullen gedragspatronen, mindset en arenaverhoudingen verwant aan de regievoerende partij of partijen de nieuwe cultuurvariant bepalen. De partij die regievoerend zal zijn, zal een grote stempel drukken op de doelcultuur die zal gaan ontstaan. Onderwijsinstellingen kunnen daarbij een rol spelen in de verandering van de dominante cultuur. Cultuurverandering kan dan plaatsvinden doordat oudere generaties vakmensen worden vervangen door een nieuwe generatie medewerkers die opgeleid zijn met andere waarden, overtuigingen en vakkennis. Maar uit ons onderzoek komt ook naar voren dat onderwijsinstellingen m.b.t. innovatie eerder trendvolgend dan trendsettend zijn. Daarnaast is het zo dat na hun opleiding, nieuw instromende medewerkers binnen bedrijven worden blootgesteld aan dezelfde karakteristieke, systemische kenmerken van de bouwsector als hun oudere uitstromende collega's, zoals intensieve concurrentie, complexiteit van regelgeving, conflicterende belangen, prestatiedruk en fragmentatie. Daarom kan cultuurverandering niet alleen komen vanuit het onderwijs. De hierboven genoemde systemische aspecten van innoveren komen aan de oppervlakte en worden ervaren binnen de bedrijven en organisaties die dagelijks samenwerken in de bouw en onderhoudssector. **De cultuurverandering om leer- en innovatieprocessen te versnellen zal dan ook, behalve via het onderwijs, ook in de beroepspraktijk moeten plaats vinden, binnen en tussen de samenwerkende bedrijven.** Daar kunnen interventies direct effect hebben.

### Reflectieve leerinterventies in de uitvoeringspraktijk

De case studies (fase 2 van ons onderzoek) leren ons hoe cultuuraspecten geadresseerd kunnen worden in de praktijk. **Vertrouwen** tussen samenwerkende overheden, bedrijven en organisaties blijkt van cruciaal belang, zowel op het niveau van de organisaties als op het niveau van individuele medewerkers, om lastige onderwerpen bespreekbaar te maken. Een **veilige omgeving waarin het normaal is om van fouten te leren** helpt hierbij. Dit kwam naar voren in de BouwLab case en de Pioneering case waar managers interventies pleegden door medewerkers van hun eigen organisatie en van ketenspelers te laten reflecteren op hun eigen rol binnen de samenwerking. Vanuit de theorie bezien wordt het effect van dergelijke interventies beïnvloed door de wijze waarop werksituaties worden geframed, en het vertrouwen tussen leiders (vaak managers) en volgers (de professionals).

### Ondernemend opdrachtgeverschap

Publieke opdrachtgevers kunnen als regievoerende partij een stempel drukken op de nieuwe cultuurvarianten omdat zij de belangen van de klant c.q. de eindgebruiker vertegenwoordigen. In de bouwsector is de rol van de klant, c.q. de eindgebruiker vaak onderbelicht en soms moeilijk te identificeren. De Pioneering case studie laat zien dat de woningcorporatie als opdrachtgever een belangrijke rol heeft in het definiëren van gewenst gedrag. Door eisen te stellen aan de dienstverlening van aannemers kunnen

### Cultuurverandering in de bouw

zij via hun inkoopvoorwaarden gedragsveranderingen in de keten initiëren en afdwingen. Met andere woorden: **ondernemend opdrachtgeverschap van woningcorporaties en andere opdrachtgevers kan cultuurverandering in de keten bewerkstelligen**. In de BouwLab case studie kwam de rol van opdrachtgever op een andere manier naar voren. Hoewel uiteindelijk één partij juridisch en financieel de opdrachtgeversverantwoordelijkheden op zich nam, was er ook sprake van **gezamenlijk opdrachtgeverschap waarbij gezamenlijk improvisatievermogen mogelijk werd**. Dit was van belang om het Living lab als gezamenlijk demonstratiegebouw voor circulair bouwen te realiseren.

### **Op medewerkers afgestemde coaching**

Uit de case studies komt naar voren dat **de menselijke factor en intermenselijke relaties in de bouw en onderhoudssector van groot belang zijn**. In de bouw worden tijdelijke samenwerkingsverbanden opgezet en onderhouden waarin rollen worden ingevuld door mensen. Ook komt naar voren dat het onderlinge vertrouwen binnen samenwerkingsverbanden erg gevoelig is voor personele mutaties. Op organisatie- en persoonsniveau gaat het dan om het vertrouwen in elkaars competenties, vaardigheden en leervermogen. Uit de theorie blijkt dat het vertrouwen van (nieuwe) medewerkers in de eigen vaardigheden beïnvloed kan worden wanneer er vertrouwen is in de relatie met de leidinggevende en dat coaching een rol kan spelen bij het ontwikkelen van het geloof in eigen kunnen. Dit geloof in eigen kunnen is van belang omdat interventies risicovol kunnen zijn en weerstand kunnen oproepen. Eén van de bedrijven binnen de Pioneering case studie laat medewerkers een persoonlijkheidstest maken zodat medewerkers hun eigen kwaliteiten en valkuilen leren kennen. De (nieuwe) medewerker wordt zo in staat gesteld om nieuwe technische of sociale vaardigheden te oefenen en aan te leren en beter te communiceren met de opdrachtgever. Leidinggevendenden kunnen zo hun **coaching beter afstemmen op de leerbehoeften van de medewerker waardoor innovaties sneller geïmplementeerd worden**.

## 5.2 Share Bouw & Techniek

In deze paragraaf beschrijven we wat onze bevindingen kunnen betekenen voor het Share Bouw & Techniek concept. Deze aanbevelingen zijn samengevat in Tabel 4 en worden hierna toegelicht.

De eerste conclusie van dit onderzoek betreft de bevinding dat cultuur veranderd kan worden via **reflectieve interventies op de plek waar de verandering gewenst is**. Als onderdeel van SB&T worden er op dit moment al veel activiteiten georganiseerd (innovation dinners, netwerkbijeenkomsten, micro learning communities etc.). Deze activiteiten vinden plaats binnen de vier regiohubs waarbij de deelnemers in een setting worden gebracht waar gereflecteerd wordt op het werk. De vraag is, welk effect de reflectie heeft wanneer de deelnemers weer thuis in hun reguliere werk zitten en of het hen helpt om een kritische interventie te plegen. De impact van reflectie kan versterkt worden wanneer die plaats vindt binnen de organisatie of het project waar zich een probleem of een kans aandient. Waarover de reflectieve interventie gaat is in dat geval afhankelijk van de specifieke praktijksituatie. Met behulp van het Stewardship Interventie Model kan de interventie worden geanalyseerd (o.a. verwachte weerstand), ontworpen en uitgevoerd.

De tweede conclusie van dit onderzoek is dat **cultuurverandering ook plaatsvindt via ondernemend opdrachtgeverschap**. Op basis daarvan formuleren we de volgende aanbevelingen voor de SB&T programmalijnen.

Voor programmalijn 1 (regionale learning communities) kan ondernemend opdrachtgeverschap vertaald worden naar vraagarticulatie. Uit de case studies kwam naar voren dat opdrachtgevers vaak niet in staat zijn om hun bouw- huisvestings- of onderhoudsbehoefte goed te begrijpen en te articuleren. Soms zijn opdrachtgevers gewend om hun eisen en wensen te formuleren op basis van de traditionele

### **Cultuurverandering in de bouw**

bouwmethoden en technieken waarmee ze bekend zijn, waardoor nieuwe innovatieve oplossingen, soms onbewust buiten de projectscope blijven. Binnen de bestaande regionale learning communities van de vier innovatie hubs, kan dit thema ingebracht worden en kunnen verschillende typen opdrachtgevers kennis en ervaringen delen.

Tabel 4: Cultuurverandering in de 5 programmalijnen van SB&T

	<b>Cultuurverandering via reflectieve interventies</b>	<b>Cultuurverandering via ondernemend opdrachtgeverschap</b>	<b>Cultuurverandering via coaching</b>
<i>Programmalijn 1: regionale learning communities</i>	Project-specifieke reflectieve interventie	Vraagarticulatie	Project-specifieke coaching
<i>Programmalijn 2: technologische en sociale innovatie</i>		Innovatief aanbesteden	
<i>Programmalijn 3: lerende organisaties en ketens</i>		Leiding geven aan uitbestede diensten via co-creatie	
<i>Programmalijn 4: vernieuwing in leren en ontwikkelen</i>	Onderwijsmodules		
<i>Programmalijn 5: innovatieadoptie en opschaling</i>	Project-specifieke reflectieve interventie	Publieke en private opdrachtgevers	Project-specifieke coaching

Programmalijn 2 gaat onder meer over de ontwikkeling van nieuwe technieken. Deze technieken en oplossingen worden regelmatig aangeboden als een product-service systeem (PSS). Een PSS is een bundel van fysieke producten en diensten inclusief ICT-gerelateerde diensten. **Innovatief aanbesteden** gaat over het aanbesteden van dergelijke complexe en geïntegreerde producten en diensten. Gerichte kennisontwikkeling over het aanbesteden van product-service systemen faciliteert de digitalisering van de gebouwde omgeving (smart buildings en smart cities).

Omdat het bij programmalijn 3 gaat om het leren binnen (MKB-) bedrijven, ligt hier voor ondernemend opdrachtgeverschap een uitdaging in het **leiding geven aan uitbesteed werk**. Een kernvraag hierbij is hoe de opdrachtgever grip houdt op werk dat door andere ketenspelers wordt uitgevoerd maar waarvoor de opdrachtgever wel eindverantwoordelijk blijft. Dit kwam onder andere naar voren in de case studie over RGS bij Pioneering.

Programmalijn 4 gaat over de rol van het onderwijs. Wanneer het gaat over ondernemend opdrachtgeverschap kunnen voor de technische MBO- en HBO opleidingen die relevant zijn voor het domein van de gebouwde omgeving **onderwijs modules** worden ontwikkeld waarin de thema's **vraagarticulatie, innovatief aanbesteden, strategisch aanbesteden en inkoopmanagement** worden verbonden met circulair bouwen en de energietransitie.

Bij Programmalijn 5 gaat het over het **opschalen van ondernemend opdrachtgeverschap**. Hiervoor kan in samenwerking met de vier innovatiehubs een gerichte kennisoverdrachtscampagne worden opgezet voor verschillende typen publieke en private opdrachtgevers.

De derde conclusie van dit onderzoek is dat cultuurverandering plaatsvindt via gerichte coaching op de plaats waar de verandering gewenst is. Dit gaat over de rol van leidinggevend en in beroepspraktijk en raakt het human resources beleid van de bedrijven in de sector. Deze thematiek is niet specifiek in SB&T benoemd en raakt alle programmalijnen van SB&T. Het begeleiden en coachen van medewerkers in het **plegen van kritische interventies kan gedaan worden via het Stewardship Interventie Model**. In dit model is het coachen van medewerkers verwerkt op twee manieren. Managers kunnen in hun interactie met medewerkers werksituaties zodanig framen dat het medewerkers helpt om nieuwe handelingsperspectieven te ontdekken in lastige situaties. Daarnaast kunnen managers vertrouwen geven aan medewerkers en hen coachen bij de ontwikkeling en het gebruik van de ondernemende vaardigheden die nodig zijn voor het uitvoeren van nieuwe of uitdagende taken.

### 5.3 Aanbevelingen

#### **Aanbevelingen voor ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK)**

Het ministerie van BZK wil de woningproductie stimuleren. De woondeals zijn door het ministerie van BZK afgesloten met regionale samenwerkingsverbanden, provincies en gemeenten om de woningbouwprogramma's een impuls te geven. **De aanbeveling voor het ministerie van BZK is om binnen de mogelijkheden van de aanbestedingswetgeving per woondeal regie te voeren op de aanbestedingen** om de Arena voor samenwerking en cultuurverandering (mede) te bepalen en onnodige versnippering van kennisontwikkeling tegen te gaan. Een tweede advies is om **ondernemend opdrachtgeverschap in de woondeals** in te bedden. Met ondernemend opdrachtgeverschap bedoelen we hier dat de regionale partners gezamenlijk hun bouwbehoefte in termen van eisen en wensen specificeren (vraagarticulatie) en innovatieve aanbestedingen organiseren die ruimte biedt voor innovatieve oplossingen van industriële woningproducenten.

#### **Aanbevelingen voor vervolgonderzoek NGF programma Toekomstbestendige Leefomgeving (TBL)**

De bevindingen van dit onderzoek laten zien (met name in fase 2) dat cultuurverandering in de bouw mogelijk is wanneer medewerkers gecoacht worden in hun leerproces. Het Stewardship Interventie Model kan een hulpmiddel zijn om reflectieve interventies te plegen in de uitvoeringspraktijk. Het model leent zich er voor om professionals nieuwe handelingsperspectieven te laten ontdekken in hun dagelijkse praktijk. De aanbeveling is om het **Stewardship Interventie Model verder te ontwikkelen tot een wetenschappelijk gevalideerde interventiemethode voor het implementeren van institutionele gedragsveranderingen in de uitvoeringspraktijk**. Met de uitvoeringspraktijk bedoelen we in deze context alle opdrachtgevend, vergunning verlenende, ontwerpende en uitvoerende bedrijven en organisaties die bij het bouw- en onderhoudsprocessen betrokken zijn.

#### **Aanbevelingen voor de vier innovatie hubs**

Op dit moment vervullen de hubs belangrijke functies in het verbinden van bedrijven en organisaties rondom leeropgaven. Zij hebben een sterk regionaal netwerk voor de implementatie van het SB&T concept. Het demonstreren van nieuwe technologieën via showcases, het delen van kennis en het informeel leren van elkaar speelt daarbij een belangrijke rol. Het is duidelijk dat de showcases invloed hebben op de vorming van nieuwe cultuurvarianten. **De bijdrage van de regionale hubs aan de realisatie van nieuwe cultuurvarianten in de uitvoeringspraktijk zou verder versterkt kunnen worden. Dit kan door het**

**aanbieden van diensten rondom sleuteltechnologieën die gericht zijn op het realiseren van gedragsveranderingen** bij professionals op de werkvloer van regionale bedrijven. Dit kan zowel binnen als buiten het NGF-TBL programma (zie aanbeveling hierboven).

#### **Aanbevelingen voor bedrijven in de sector**

De **aanbeveling voor publieke opdrachtgevers zoals woningcorporaties en zorginstellingen is om hun inkoopmacht aan te wenden om veranderingen in de keten in gang te zetten**. Zij zitten op invloedrijke posities en bepalen in sterke mate hoe de Arena wordt gevormd waarbinnen ketenspelers samenwerken aan nieuwbouw en onderhoudsopgaven. Zij kunnen met de **train-the-trainer programma's** die binnen het NGF-TBL project worden ontwikkeld op basis van het Stewardship Interventie Model, hun eigen **medewerkers te trainen in het aansturen van externe bedrijven en ketens**. Aansturen wordt hier niet in de klassieke top-down betekenis gebruikt maar in regisserende zin, door **eigenaarschap te laten ontstaan in alle geledingen van de keten**. Ook bedrijven in de sector zelf die in netwerken en ketens samenwerken, kunnen de beschikbaar komende train-the-trainer programma's gebruiken om hun medewerkers te trainen in het aansturen van externe bedrijven en ketens. Wij denken aan vastgoedeigenaren, vastgoedontwikkelaars, ontwerp- en adviesbureaus, ICT-dienstverleners, bouwbedrijven, onderhoudsbedrijven en gespecialiseerde toeleveranciers.

#### **Aanbevelingen voor MBO en HBO onderwijsinstellingen**

De jongeren die op de arbeidsmarkt komen en de bedrijven binnenstromen kunnen een belangrijke impuls geven aan cultuurverandering. Zij zijn op een andere manier opgeleid en brengen nieuwe vakkennis en vaardigheden mee. **Het advies aan opleidingsinstellingen is om jongeren voor te bereiden op de cultuurverschillen tussen de opleiding en de (harde) heersende beroepscultuur. Om te voorkomen dat zij het gedrag van de dominante groep gaan overnemen en imiteren** en om hen bewust te maken van de rol zij kunnen vervullen als nieuwe generatie professionals.

# Literatuurlijst

- BouwLab R&Do. (2023, Januari 24). *Living Lab—BouwLab*. Van een circulair overgeheveld donorpand tot het nieuwe LIVING LAB. Verkregen via <https://bouwlab.com/living-lab/>
- Dainty, A., Green, S., & Bagilhole, B. (2007). *People and Culture in Construction: A Reader*. Routledge.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Fox, P. W. (2015). The culture of the construction industry; Emergence recognition and nature? In A. Dainty, S. Green, & B. Bagilhole, *People and Culture in Construction; a reader* (pp. 278-299). Routledge.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *The Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121-128.
- Johannes, K. (2022). *Crafting intrapreneurial stewardship; An institutional perspective on client-led innovation in smart building maintenance* [Doctoral dissertation]. University of Twente and RMIT University Melbourne.
- Laan, A. (2008). *Building trust; the case of the construction industry* [Doctoral dissertation]. University of Twente.
- Piekhaar, O., Vijverberg, G., & Van der Krogt, H. (2021). *Leidraad Resultaatgericht Samenwerken; Duurzaam samenwerken bij onderhouden en investeren in vastgoed*. Stichting RGS.
- Ropes, D., & Van Kleef, H. (2022). Succesfactoren voor circulair ondernemen: Een casus in de bouwsector. *Holland Management Review*, 204, 70-77.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering*. Eburon.
- Straathof, A. (2023a). *Cultuurbeïnvloeding*. Eburon.
- Straathof, A. (2023b). *Stand van zaken Bouwen aan Human Capital cultuurgedeelte wp 2.3 12 Juli 2023*.
- Tijhuis, W. (2015). Managing public–private partnerships: Dealing with business-culture influences. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(1), 22-34.
- Tijhuis, W., & Fellows, R. (2017). *Culture in International Construction*. Spon Press.
- Van Marrewijk, A., & Verkade, J. (2012). *Het managen van culturele raakvlakken in complexe projecten*. Programma Kennis in het Groot.
- Van Marrewijk, A. H. (2009). *Gezamenlijke cultuurverschillen: De bedrijfsantropologie van crossculturele samenwerking in complexe projecten* [Oratie] Vrije Universiteit Amsterdam.
- Van Marrewijk, A. (2022). *Constructieve cultuurverandering; Kritische reflectie op bestaande praktijken van samenwerking in complexe bouw en infraprojecten* [Oratie]. Technische Universiteit Delft.
- Volker, L. (2019). *Just a little of that human touch: Towards a value-based ecosystem for delivering infrastructure services* [Oration]. University of Twente.
- Vrijhoef, R. (2011). *Supply chain integration in the building industry; The emergence of integrated and repetitive strategies in a fragmented and project-driven industry* [Doctoral dissertation]. Delft University of Technology.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage.

# Appendix A: Begrippen Cultuur Arena Model

Het is van belang om duidelijk te krijgen waar de cultuurverkenning betrekking op zal hebben. Vandaar het begrip *sociaal verband in focus*. Een organisatie is een sociaal verband, maar dat geldt ook voor een samenwerkingsverband van organisaties die onderdeel uitmaken van het regionale ecosysteem. Gaat het alleen om hoe enkele bouwbedrijven en installateurs met elkaar samenwerken, zodat er minder CO<sub>2</sub>-emissie zal ontstaan? Of gaat het om een ruimer verband, waarin ook gemeenten, woningcorporaties en onderwijsinstellingen zijn betrokken? Die keus maakt nogal wat uit.

*Gedragsspatronen*; Gedrag kan veel zijn, daarom wordt in de diagnose de nadruk gelegd op gedragsspatronen. Het voordeel daarvan is dat die duidelijk zijn aan te wijzen. Gedragsspatronen zijn feiten. Dat aannemers hun werk opdelen in aparte projecten of een deel van hun verdiensten ontlenen aan meerwerk, waarvan de beprijzing vaak hoger ligt, omdat die buiten mededinging tot stand komt, zijn voorbeelden van gedragsspatronen. Dat geldt ook voor de wijze waarop aanbestedingen worden uitgeschreven door gemeenten en woningbouwcorporaties. Risico's worden voor een belangrijk gedeelte neergelegd bij particuliere bedrijven. Ook duurt het vaak jaren voor er daadwerkelijk gebouwd kan gaan worden, vanwege intern overleg bij publieke opdrachtgevers en langdurige processen rond vergunningverlening. Onderwijsinstellingen willen zich wel wendbaar gedragen zodat ze aan de vragen van de markt kunnen voldoen, maar in de praktijk blijkt dat de inrichting en de inhoud van het onderwijs maar langzaam verandert.

*Mindset*; Gedragsspatronen zijn cultureel bepaald als dit gedrag wordt gelegitimeerd door een *mindset*. In samenwerkingsverbanden zijn er meerdere van elkaar te onderscheiden mindsets in het spel. De mindset is de gedachtewereld die binnen een organisatie speelt. Dat bouwers wantrouwend zijn naar overheden, omdat ze (in hun ogen) tijdens de wedstrijd de regels van het spel kunnen veranderen, is een voorbeeld van overtuiging die binnen bouwbedrijven speelt. Overheden zien bouwers als ondernemers en ondernemers nemen risico's en zoeken marktvoordeel door innovaties door te voeren. Dat bouwers zo niet denken is voor mensen binnen overheden niet goed te rijmen.

*Arena*; Gedragsspatronen en mindsets worden, ook als ze onwenselijk zijn, in stand gehouden binnen een *arena* van interne verhoudingen. Sommige mensen hebben het binnen een organisatie meer voor het zeggen dan anderen. Het gaat hierbij om formele, maar ook om informele leiders. Hun overtuigingen en invloed zorgen ervoor dat bestaande gedragsspatronen in stand worden gehouden.

*Innerlijke orde*; Cultuur is niet iets vast, niet een ding. Cultuur wordt actief op zijn plek gehouden. Het is een toestandsbeeld bestaande uit gedragsmatige, cognitieve en sociale onderdelen. Er bestaat een *innerlijke orde* tussen die onderdelen. Gedragsspatronen hebben tot gewoontevorming geleid. Overtuigingen binnen de mindset zijn gaan gelden als lokale waarheden en invloedrijke personen houden de bestaande gedragsspatronen en wijzen van denken actief in stand. Cultuur is niet nagelvast, maar er is sprake van actieve stabilisering. Daarin schuilt de mogelijkheid bestaande culturen te veranderen.

*Cultuurvariant*; Het is van belang om je te realiseren dat een cultuur van een organisatie of samenwerkingsverband een *cultuurvariant* is. Elders bestaan er andere varianten. De automotive industrie weet industrieel, gedigitaliseerd en in ketenverbanden naar specificatie van individuele eindgebruikers te produceren. Ook binnen het ecosysteem van de bouw bestaan er allerlei verschillende varianten. Sommige van die varianten getuigen al van de nieuwe bouwsector die zal kunnen gaan ontstaan.

## **Cultuurverandering in de bouw**

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

*Doelcultuur*; Om te bepalen waar de veranderingen op gericht zijn vinden er discussies plaats over de *doelcultuur*. Deze is op dit moment landelijk gezien nog niet gedetailleerd te beschrijven, maar zal helderder worden naarmate we meer leerervaringen opdoen. In grote lijnen zal de doelcultuur betekenen dat de bouw van woningen, renovatie van woningen en de bouw van nieuwe infrastructuur kenmerken heeft van industrialisatie, digitalisering, gebruik maakt van biobased materialen die circulair worden ingezet.

*Cultural gap en cultuurveranderstrategie*; Als de doelcultuur wordt afgezet tegen de bestaande cultuur, die uit de optelsom van de diagnoses blijkt, dan verkrijgen we een beeld van de *cultural gap*. Dat is de veranderopgave waar dit project voor staat. De *veranderstrategie* zal een overbrugging van deze gap geven.



# Appendix B: Regionale cultuurdiagnoses

## B.1 Pioneering

Pioneering werkt voor Bouwen aan Human Capital samen met Saxion Hogeschool. Die heeft een Toolkit samengesteld om organisaties die deel uitmaken van de learning communities te helpen in hun ontwikkeling. Deze gereedschapskist voorziet in hulpmiddelen om het leren van elkaar te stimuleren en vergemakkelijken. Voor de inzet van de middelen worden facilitators ingezet, die individuele organisaties en samenwerkingsverbanden kunnen helpen.

*Sociale verband in focus;* In de gesprekken met Pioneering werd eerst duidelijk dat zij wilden kiezen voor één van de drie regionale conglomeraten van woningbouwcorporaties in de gebieden Zwolle, Twente of de Achterhoek. In eerste aanleg dacht men te gaan kiezen voor de Achterhoek. Bij nader inzien is gekozen voor Twente. Daar bestaan goede contacten en dit gebied zal betrokken blijven in het NGF-programma.

*Gedrag patronen;* Woningbouwcorporaties zijn wel bezig met innovaties, maar een geslaagde pilot alleen is niet voldoende om de werkprocessen binnen de corporaties integraal naar een hoger plan te brengen. Vaak wordt teruggegrepen op bestaande werkwijzen. Nieuwe gedragsrepertoires zijn nog niet geïntegreerd:

- Er zijn heel veel verschillende technische en sociale innovaties nodig. Het geheel van de benodigde veranderingen is niet te overzien. De focus ligt op een of enkele innovaties per experiment. Het gaat om partiële en niet om geïntegreerde innovaties.
- Onduidelijk is hoe huurders zullen reageren op doorgevoerde veranderingen. Ook andere factoren geven onzekerheid. Opschaling kan daarom mislukken.
- Nieuwe aanpakken zijn nog niet opschaalbaar, omdat financiële modellen niet op totale levensduur zijn ingericht.
- Organisatorisch is het een grote uitdaging om technische vernieuwingen te koppelen aan circulariteit.
- Voor doorwerking binnen de gehele organisatie moeten aansluitende veranderingen ontstaan in de werkwijzen van individuele medewerkers, de samenwerking tussen afdelingen en tussen corporaties.

Veel aannemers werken projectmatig. Op dat niveau zijn de risico's te overzien. Het gebruik van traditionele materialen door bouwers als beton kost veel energie bij de productie. Beton is ook zwaar waardoor het transport milieubelastend is. Veel gebruikte bestanddelen als zand wordt steeds schaarser. Als isolatiemateriaal wordt nog veel piepschuim gebruikt dat een goede vochthuishouding binnen woningen kan verstoren.

Samenwerken in ketenverband met woningbouwcorporaties en huurders vraagt meer sociale vaardigheden van het personeel. Die combinatie van technische en sociale vaardigheden is schaars. Hoewel er al jaren wordt gesproken over het terugbrengen van de faalkosten, is dit moeilijk te realiseren. Digitale hulpmiddelen als BIM kunnen hierin voorzien, maar dat vraagt om een investering in digitale vaardigheden. Onduidelijk is of dat geld terugverdiend kan worden.

*Mindset;* Hoewel de noodzaak van innovaties om klimaatdoelstellingen te bereiken wordt ingezien, leeft bij veel partijen onduidelijkheid hoe dit in de eigen organisatie en in samenwerking met andere organisaties vormgegeven kan worden. Vermoed wordt dat deze veranderingen in samenwerkingsverbanden gestalte zullen krijgen, maar hoe zich dat verhoudt met de eigen orderpositie en concurrentiepositie is onhelder. Wat betekent dit voor het opereren van de eigen organisaties en op welke samenwerkingsverbanden moet je je gaan richten. Bouwers en installateurs kijken naar andere partijen, zoals overheden en woningcorporaties die het voortouw moeten gaan nemen. Maar er wordt door marktpartijen ook getwijfeld

### Cultuurverandering in de bouw

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

of die overheden en semi-overheden wel in staat zijn te kunnen optreden als ketenregisseur. Overheden vinden het eigen aan ondernemerschap dat risico's worden genomen. Er is geen overzicht over het geheel van de benodigde veranderingen. Liever houdt men vast aan bestaande wijzen van doen en denken.

*Arena;* Om tot leerervaringen te komen die bijdragen aan een versnelling van de te realiseren klimaatdoelstellingen is het van belang dat er binnen de regio kandidaat-ketenregisseurs opstaan. Dat kan door het samenwerkingsverband van 'Samenwerkende Woningcorporaties' te versterken. Op dit moment bestaan er veel samenwerkingsvormen, maar die hebben een beperkt stabiel karakter, met gering effect op een meer gewenste marktordening.

*Cultural gap;* De veranderopgave is groot. De doelcultuur is nog niet voldoende uitgekristalliseerd. Het veld is gefragmenteerd. Samenwerkingsverbanden hebben een tijdelijk karakter. Hoewel er veel over gemeenschappen wordt gesproken (communities) is er nog geen sprake van een gemeenschap van samenwerkende partijen. Eerder bestaat er een netwerk van organisaties die elkaar in meer of mindere mate kennen. Er is nog geen nieuwe dominante cultuurvariant opgestaan die leidend kan worden voor de doelcultuur. Learning communities van samenwerkingsverbanden kunnen uitgroeien tot ketens. Maar start de keten bij een groep corporaties, of een digitale dienstverlener die de keten digitaliseert. Wie aan het stuur zit van ketengestuurde productie vraagt om verdere verkenning. Op dit moment wordt vooral een incrementele veranderstrategie gevolgd in de vorm van kleine stappen. Een vorm van 'geleide culturaanpassing', waarin het belang van de klimaatdoelstellingen van 2030 een bindende factor is. Hoewel er nagedacht wordt over een 'koploperstrategie' (invloedrijke partijen veranderen eerst, daarna volgt de rest van het peloton) is nog niet duidelijk hoe dit vorm zal gaan krijgen. Van betekenis is dat Factory Zero, een fabriek voor grootschalige prefab bouw en renovatie, kortgeleden failliet is verklaard. Doorstart is mogelijk, maar hierdoor is duidelijk geworden dat de inzet van grootschalige verandering met grote risico's omkleed is.

*Cultuurveranderstrategie;* De gevolgde incrementele regionale cultuurveranderstrategie krijgt gestalte in tien projecten. Het gaat om experimenten waarin micro learning communities ontstaan. Deze zijn veelal gebaseerd op het onderwijskundige concept Challenge Based Learning Community, waarbij er collectieve doelen worden gesteld in de vorm van uitdagingen en gezamenlijk geleerd wordt van wat er goed ging, wat er beter kan en hoe leerervaringen kunnen leiden tot opschaling, structurele samenwerking en beleidsmatige veranderingen. Het eerste deel van de experimenten heeft betrekking op individuele organisaties, waarin de learning community een intern karakter heeft:

#### 1. *Thermisch Compartimenteren - Een corporatie*

Binnen een corporatie is middels diverse pilots ervaring opgedaan met het isoleren van alleen de woonkamer en niet de slaapkamers, dit omdat bewoners met de ramen open slapen. De pilots leveren een negatieve energierekening op voor huurders. Vraag is nu voor welk deel van het woningbestand deze aanpak interessant is. Het terugverdienmodel is niet sluitend. Alternatieve aanpakken worden daarom overwogen. Een interne learning community wordt opgestart om tot een effectieve strategie rond energiebesparing te komen.

#### 2. *Badkamer-, keuken en toiletrenovatie met ketenpartners – Woonstichting*

Deze Woonstichting wil de perceptie van weinig innoverende partij veranderen in een imago een vooruitstrevende partij te zijn. Deze ontwikkeling zal in afstemming met ketenpartners.

### 3. *Modern en aantrekkelijk werkgeverschap - Een vastgoed onderhoudsbedrijf*

Dit onderhoudsbedrijf voor woningbouwcorporaties heeft zich ontwikkeld tot RGS-bedrijf (Resultaatgericht Samenwerken). Soft skills zijn hierin belangrijk. Dat geeft uitdagingen voor het aantrekken van nieuw personeel dat naast vakbekwaamheid ook beschikt over deze soft skills.

### 4. *Professionaliseren en innoveren - Een vastgoed onderhoudsbedrijf*

Binnen dit groeiende onderhoudsbedrijf wordt een leercultuur gestimuleerd door de inrichting van een eigen learning community. Doel is de nieuwe generatie van medewerkers te boeien en binden op het gebied van werkethos, innovatie en invulling te geven aan het eigen carrière pad.

Het tweede deel van de experimenten is gericht op tijdelijke of meer permanente samenwerkingsverbanden.

### 5. *Onderzoek naar implementatiemogelijkheden BIM bij woningcorporaties*

Een digitaliseringsbedrijf helpt woningcorporaties hun data op orde te krijgen zodat zij in BIM-verband de faalkosten omlaag kunnen brengen in bouw, onderhoud en renovatie.

### 6. *Innovatie in Resultaatgericht Onderhoud bij een woningcorporatie*

Doel is binnen het MVO-programma van de corporatie een 'challenge based community' met aannemende partijen te starten die zich proactief innoverend zullen gaan gedragen.

### 7. *Circulair uitvragen door Koplopersgroep Circulariteit van Meerdere woningcorporaties-Twente*

Opdrachtgevende corporaties en marktpartijen bepalen met elkaar onder de titel 'Het nieuwe normaal' wat op elkaar aansluitende ambitieniveaus zijn.

### 8. *Thermisch Compartimenteren binnen Meerdere woningcorporaties*

Acht samenwerkende corporaties gaan kennis in een gezamenlijke learning community delen over het isoleren van het woongedeelte van woningen. Het gaat hierbij naast techniek om comfort, voor- en nadelen voor bewoners, financieringsmodellen, past het wel of niet binnen de standaard- of streefwaarden, wetgeving, integratie in afspraken met ketenpartners.

### 9. *Innovatief kansendossier - De woonstichting*

In samenwerking met een gemeente en een bouwmanagementbureau wordt door een woonstichting een sloop-nieuwbouw project voorbereid. In de uitvraag bij vier aannemingspartijen speelt het kansendossier (onderscheidende slimme, duurzame of circulaire oplossingen) mee in de toekenning. Gedurende en na afloop van het gunningsproces wordt in een Sharing community geëvalueerd in welke mate het kansendossier heeft bijgedragen aan diverse klimaatdoelstellingen.

### 10. *Uitwisseling gebruikte materialen tussen corporaties - Meerdere corporaties*

Het in kaart krijgen van uitkomende materialen bij sloop en renovatie is een verdere stap naar integrale circulariteit. Circulair denken en werken kan verbeteren bij medewerkers, tussen afdelingen en tussen corporaties. Tussen de corporaties zal een Challenge based learning community ontstaan om leerervaringen te delen.

## B.2 Hanzehogeschool/Alfacollege

De regionale hub in Noord-Nederland wordt met name aangestuurd door de onderwijsinstellingen Hanzehogeschool en Alfa College. In vergelijking met de andere hubs nemen in deze hub de onderwijspartijen de meest centrale positie in.

### **Cultuurverandering in de bouw**

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

*Sociaal verband in focus;* Hanzehogeschool en Alfa College hebben ervoor gekozen ieder een eigen project op te starten en daarbinnen een learning community te laten ontstaan. In beide projecten wordt er een groot aantal praktijkpartners en overheden betrokken. Het betreft een nog jonge, tijdelijke coalitie van organisaties, die nog zal groeien in hechtheid. Er bestaan tussen de diverse partijen uiteenlopende belangen. De beide onderwijsinstellingen leggen zich naast het hosten van de leerprojecten ook toe op kennisdelingsbijeenkomsten.

Het project is onderdeel van een NL groeifonds aanvraag, waarin verschillende consortia meedoen. Het consortium Groningen heeft zich gericht op biobased woningen. Het project wordt gedreven door de wens van de provincie Groningen om op grote schaal biobased woningen te bouwen in de stad Groningen. Er is een groot tekort aan starterswoningen en studentenhuysvesting op de Zernike Campus. Na de experimentele fase zal sprake zijn van opschaling in aantal woningen.

*Gedragsspatronen;* Veel bedrijven in de regio werken traditioneel in projectverband. De partners van het Tiny Houseproject van het Alfa College zijn 'voorhoede'-bedrijven. Kenmerkend gedrag van de partners zijn: innovatief, gericht op experimenteren met biobased en circulair bouwen, bereidheid om daar uren en/of cash in te investeren, bereidheid tot kennisoverdracht aan een bredere groep.

In de regel zijn bouwbedrijven project georiënteerd. Ze zijn niet gewend om in ketenverband te werken. De verwachting is dat partners in het Zernike project verschillende ideeën hebben over de aanpak van de pilot. De vraag is hoe die bespreekbaar wordt gemaakt. Dit is afhankelijk van de te kiezen invalshoek: pragmatische samenwerking of eerst 'eens' proberen te worden over 'ideologische' uitgangspunten. Beide kunnen ook gecombineerd worden: eerst pragmatisch proberen en daarna, wanneer nodig, verkennen van de onderliggende overtuigingen of waarden om verschillen te overbruggen.

*Mindset;* Bij veel bedrijven bestaande de volgende 'zelfrechtvaardigende overtuigingen':

- We doen het altijd zo
- Omdat we geen risico willen lopen, calculeren we nieuwe werkwijzen/gebruik van nieuwe materialen voor offertes extra ruim.
- We staan open voor innovaties en tonen onze betrokkenheid naar de buitenwacht, omdat dit zorgt voor een positief beeld van ons bedrijf.
- Als het financieel niet uit kan, doen we het niet.

Veel bedrijven, zo is te zien in het Tiny House project van het Alfa College en het Zernike campus project 'Pure living', zijn geld-gedreven.

*Arena;* De cultuurdragers in het Zernike project zijn de provincie Groningen en Woldring Verhuur. Dominant is de provincie Groningen. Vanuit de provincie is er een groot belang om circulair te bouwen. Enerzijds vanuit de opgave van CO2-reductie en anderzijds door de ambities van de provincie en stad Groningen om de gezondste stad van Nederland te zijn en te blijven. Het enthousiasme en de drive van de vertegenwoordiger van de provincie werkt aanstekelijk en heeft daardoor ook stakeholders aangetrokken welke een positieve houding hebben met betrekking tot innovaties.

*Innerlijke orde;* Het vermijden van financiële risico's (mindset) en het herhalen van traditionele werkwijzen (gedragsspatroon) en het feit dat een groot deel van de bedrijven hieraan vasthoudt, leidt tot een bestendiging van een cultuur waarin projectmatig werken voorop staat. Dat is bekend en overzichtelijk. De voordelen van in ketenverband werken en het streven naar vergroting van het eigen marktaandeel zijn nog niet bewezen en zijn daarmee nog niet aantrekkelijk.

*Cultuurvariant*; Binnen de regio bestaat al heel lang een samenwerking tussen onderwijsinstellingen, overheden en medische instellingen op het gebied van 'healthy ageing'<sup>4</sup>. Samenwerking staat daarin centraal. Het is interessant de eigen ontwikkelingen daaraan te spiegelen.

*Doelcultuur*; Belangrijk is dat bedrijven waarde-gedreven (samenwerken met alle betrokken partijen, biobased, circulair, digitaal) in plaats van geld-gedreven worden.

*Cultural gap*; De veranderopgave is groot. Niet alleen moeten nieuwe technieken op het gebied van ICT, circulair en biobased een bredere ingang krijgen. Ook het werk in ketens is voor veel partijen nieuw.

*Veranderstrategie*; Twee projecten staan centraal. Het gaat om:

- (Alfa College) Showcase Tiny House op het Suikerunieterrein. Eerder werd er al geëxperimenteerd met tiny houses. Dit project heeft een bredere scope. Dit tiny house moet demontabel, remontabel, biobased, duurzaam en opschaalbaar zijn. In de pilot wordt ruimte en tijd genomen om ook het samenwerkings- innovatieproces te bespreken en beschrijven: wat werkt, wat waren moeilijke 'knooppunten' en hoe werden die opgelost. Speciale aandacht daarbij voor de cultuur: wat waren belemmerende culturele patronen, welk gedrag is effectief. Welke regels en wetgeving belemmeren de innovatie? Welke partijen nemen in de praktijk de leiding, wie trappen erop de rem, welke interventielessen kunnen we hieruit afleiden?
- (Hanzehogeschool) Zernike Campus Pure Living, ontwikkelen en opschalen van biobased starterswoningen. Het doel is: "Het ontwikkelen van betaalbare modulaire industriële bouwsystemen voor co2-neutraal en klimaatadaptief bouwen met regionale materialen."<sup>5</sup>

Beide projecten passen binnen een ontwikkeling die al decennia in het noorden gaande is: de aandacht voor healthy living. Als het gaat om het scheppen van een leercultuur binnen de organisaties die in het noordelijke ecosysteem betrokken zijn, dan kan in deze hub gekeken worden hoe cultuuruitingen van de onderwijsinstellingen doorgegeven kunnen worden. Er wordt nagedacht over de invulling van een koploperstrategie voor de invulling van het proces van cultuurverandering.

Bij de Showcase Tiny House zijn betrokken: docenten alfa-college en partners AAS, Adema Architecten, Terra, diverse bouwbedrijven en leveranciers van bouwbedrijven. Bij het project Zernike Campus van de Hanzehogeschool zijn betrokken: provincie Groningen, gemeente Groningen, Woldring Verhuur, Save Plastics, KCNR, BuildinG, Noorden Duurzaam, DAAD architecten, Bouwbedrijf Kooi, Ingenii Bouwinnovatie, Zernike Campus. Dit is een startcoalitie. Bij opschaling zullen meerdere partijen betrokken worden. De provincie Groningen samen met publieke partijen als gemeenten corporaties en onderwijsinstellingen zouden mogelijk als kandidaat-ketenregisseur op kunnen gaan treden in een breed consortium van aangesloten overheden, corporaties, bouw- en installatiebedrijven en onderwijsinstellingen.

### B.3 SPARK

*Sociaal verband in focus*; SPARK is voor de gehele provincie Noord-Brabant een aanjager van leren en uitwisseling. SPARK neemt deel aan een zeer breed pallet van trajecten. SPARK werkt samen met verschillende innovatieve consortia van bedrijven, overheden en kennisinstellingen waarin vorderingen in

<sup>4</sup> [Healthy Ageing Campus › Campus Groningen](#)

<sup>5</sup> [Pure Living | Hanze](#)

de vier cultuurveranderingen zichtbaar worden. Het gaat om LAB040, Midpoint Brabant Circulair, Duurzaam Doen en Hyleo.

*Gedrag patronen;* De duale structuren waarin ieder van de overheden functioneren zijn bepalend voor de gedrag patronen die die overheden laten zien. De nadruk ligt op het voor elkaar krijgen van de eigen besluitvorming. De provincies hebben een stimulerende rol, die zou kunnen opschuiven naar een regisserende rol in de nadere ontwikkeling van de rollen van de verschillende publieke opdrachtgevers. De gemeenten opereren voorzichtig en tactisch. Ze stellen zich aarzelend op, ook richting SPARK. Als zij meer beeld krijgen van wat in het licht van de toekomstige ketenverhoudingen van hen gewenst is en succesvol kan worden uitgevoerd, zullen zij mogelijk bereid zijn nieuwe gedrag oplossingen over te nemen. Bouw/installatie/techniek bedrijven stellen zich transactioneel op, zijn gericht op 'what's-in-it-for-me' en zijn risicomijdend. Samenwerken in ketens ligt daarom niet gemakkelijk. Ondernemend samenwerken is lastig. Binnen SPARK zijn bedrijven wel bereid om te experimenteren met samenwerkingsvormen. Men heeft rond samenwerkingsvormen behoefte aan concrete voorbeelden en duidelijke haalbare doelen. Men is wel bekend met het werken in bouwteams. Gedrag kan gaan schuiven als opdrachtgevers zich anders gaan gedragen. Circulaire, biobased, digitale en industriële vernieuwingen zullen in projecten ontstaan. Industriële partijen zijn ondernemend en ook risico nemend op basis van risicoanalyse. Gedrag is gericht op betrouwbare kwaliteit en relaties. Dat geldt ook voor de relatie met opdrachtgevers. Hun ontwikkelcurve is mede door hun R&D afdelingen langjarig en relatief stijl ophoog gaand. Kennisinstellingen zijn gericht op aantallen voltooide opleidingen van studenten. De instellingen zijn budgetgedreven, transactioneel. Innovatiedoelstellingen zijn belegd binnen onderdelen en gedragen zich gefragmenteerd naar het bedrijfsleven en overheden. Ondernemend samenwerken komt lastig van de grond.

*Mindset;* Een ondernemende rol van de provincie is niet mogelijk omdat er te veel politieke risico's aan kleven. Men ziet wel een sturende en faciliterende rol voor zichzelf weggelegd.

De gemeente Den Bosch wil actief deelnemen in trajecten en projecten. Dit op een functionele en verkennende manier, omdat hieraan weinig politieke risico's verbonden zijn. De gemeente heeft wel belangrijke stakeholders nodig om uitvoering in nieuwe wenselijke ketens voor elkaar te krijgen.

Bij aannemende partijen is ketensamenwerking moeilijk grootschalig van de grond te krijgen, omdat bouwers, installateurs en technische bedrijven dit ervaren als 'georganiseerde afhankelijkheid'. Hun primaire proces is (in hun ogen veroorzaakt de opstelling van publieke opdrachtgevers) prijsgedreven ingericht. Bedrijven denken pragmatisch. Als de proposities aantrekkelijk zijn, dan krijg je bedrijven mee en kan commitment ontstaan. Zien is geloven. Als een nieuwe oplossing al bestaat, gedaan is, wordt toegepast, dan wordt het aantrekkelijk om de nieuwe oplossing over te nemen. Als vernieuwingen nog niet concreet zijn dan gaat dat bedrijven extra tijd en dus geld kosten.

Voor industriële partijen is opschaling interessant in verband met de vergroting van de afzetmarkt. Er is een wil om tot gezamenlijke ontwikkeling te komen bijvoorbeeld in een omgeving als die door SPARK wordt geboden.

Een groot deel van de bedrijven (bouwers, installateurs, technische bedrijven en industriële partijen) voelt urgentie om de bestaande uitdagingen inhoudelijk, financieel en organisatorisch op te lossen.

Binnen een aantal kennisinstellingen is er de wil tot gezamenlijke ontwikkeling. Men is open en bereid tot informatiedeling. Een toenemend deel ziet het maatschappelijk belang dat het ecosysteem anders gaat functioneren. Intern ervaart met bureaucratische obstakels door niet-passende organisatiestructuren en regelgeving. Op management en CvB-niveau is er grote bereidheid tot gezamenlijke ontwikkeling.

*Arena;* De provincie Noord-Brabant neemt strategische rol in in de energie-, materiaal- en arbeidsmarkttransities. Niet openlijk en formeel, maar als zachte kracht op de achtergrond. Daardoor heeft de provincie een leidende positie in de benodigde veranderingen.

Gemeenten en corporaties nemen meer operationele rollen op zich.

Aannemers en installateurs werken samen in vaste netwerken.

De rol van ketenregie kan ook vanuit (inter)nationale industriële aanbieders ingevuld worden. Zij zijn risico nemend en gericht op opschaling. Het werken met dataplatform maakt integrale oplossingen mogelijk. Empirische showcases hiervan zijn in Nederland nog niet voor handen.

*Innerlijke orde;* De innerlijke orde gaat in op hoe gedrag, mindset en arena in elkaar grijpen waardoor de huidige cultuur in stand blijft, waarom veranderingspogingen vruchteloze pogingen blijken te zijn en er terugval naar de bestaande cultuur ontstaat. Uit de voorgaande inzichten blijkt dat er weliswaar ruimte is voor innovatie, ketensamenwerking en cultuurverandering in het provinciale ecosysteem, maar dat deze wordt tegengehouden door:

- a. Een te weinig regisserende opstelling van overheden, die ook onderling niet in elkaar verlengde opereren mede vanwege interne duale arena's en het vermijden van politieke risico's. Sturingsmogelijkheden op het functioneren van traditionele bedrijven en industriële aanbieders blijven nog goeddeels onbenut;
- b. Bouwers, installateurs en technische bedrijven weliswaar de urgentie voelen, maar afwachtend zijn en zich laten leiden door de opstelling van publieke opdrachtgevers die leidt tot prijs gedreven uitvoering in projecten waarin weinig ruimte is voor vernieuwing;
- c. Industriële partijen die opschalingsmogelijkheden zien vanwege vergroting van hun afzetmarketen, maar zij opereren landelijk en internationaal. De ketenverbinding met lokale en regionaal opererende traditionele bedrijven is beperkt. Hun R&D mogelijkheden worden niet ingezet voor nieuwe samenwerkingsketens waarin ook traditionele partijen een positie krijgen.
- d. Kennisinstellingen bieden op dit moment gefragmenteerde bijdragen. Daardoor blijft een strategische bijdrage met impact goeddeels uit. Synergie tussen de R&D afdelingen van de instellingen en die van de industriële aanbieders kent nog vele niet gerealiseerde kansen.
- e. De innovatieve consortia waar SPARK bij betrokken is maken vorderingen, maar deze tellen nog niet op tot een beweging die impact heeft op het huidige ecosysteem.
- f. SPARK biedt een plaats voor vernieuwing en uitwisseling, maar een duidelijke positie als motor voor cultuurverandering vraagt nog om nadere uitwerking en realisatie.

*Cultuurvariant;* Er wordt samengewerkt met Brainport Smart District (nieuwbouw, een van de impactprojecten van het NGF-programma). Daarin wordt gewerkt aan integrale oplossingen in het creëren van een nieuwe, grootschalige woonwijk. Een ander voorbeeld is VDL in Limburg, waar hoogwaardige grootschalige autoproductie op specificatie plaatsvindt.

*Doelcultuur;* Doel is innovaties bij elkaar te brengen in ketenverband en deze integraal te maken, zodat er grootschalige productie op specificatie kan ontstaan, waaraan opdrachtgevers, toeleveranciers, maakbedrijven en eindgebruikers zekerheid kunnen ontlenuen. Duidelijk is dat de toekomst ligt in digitale en geïndustrialiseerde bouw die gericht is op circulariteit en het gebruik van biobased materialen. Dat is een houtskoolschets die om verdere detaillering vraagt. Ook is een concretisering in termen van te bereiken plateaus op weg naar het bereiken van de doelcultuur van belang. Het is interessant om te verkennen welke opbrengsten van de verschillende innovatieve consortia, waar SPARK bij betrokken is, nadere invulling geven van de doelcultuur.

#### **Cultuurverandering in de bouw**

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

*Cultural gap*; Er is een groot verschil tussen de traditionele projectmatige aanpak en het toekomstbeeld waarin grootschalige nieuwbouwproductie en renovatie zal plaatsvinden in ketenverband. Er is inzicht ontstaan in de huidige cultuur, die op punten nog aanvulling (woningbouwcorporaties, rol en arenapositie kennisinstellingen) verdient. De doelcultuur vraagt nog verdere detaillering, zeker voor wat dit betekent voor de specifieke stedelijke, regionale en provinciale contexten. Als dat is gebeurd, ontstaat er inzicht in de culture gap. Dat geeft zicht op de veranderopgave. De nog te ontwikkelen cultuurveranderstrategie zal duidelijk maken hoe die opgave kan worden gerealiseerd.

*Veranderstrategie*; Vanuit de cultuurtheorie geredeneerd is het van belang dat er dragers van de nieuwe cultuur opstaan. Dit zijn de kandidaat-ketenregisseurs. In het verspreidingsgebied van SPARK zou de ketenregie kunnen ontstaan vanuit een consortium van publieke opdrachtgevers, waarin de provincie een vooraanstaande rol speelt. Een tweede mogelijkheid is de regierol die (inter)nationale industriële aanbieders kunnen gaan leveren in het bieden van totaaloplossingen. Deze kunnen ICT/AI georiënteerd zijn (zoals Dassault) of bestaan uit grote toeleveranciers/fabrikanten (zoals Saint-Gobain). Met beide partijen werkt SPARK samen.

#### B.4 BouwLab R&Do

*Sociaal verband in focus*; Deze hub die gevestigd is op een bedrijventerrein in Haarlem vervult een aanjaagfunctie voor leren voor meerdere provincies (Noord- en Zuid-Holland, delen van Utrecht en Flevoland). Er wordt gebruik gemaakt van zogenaamde 'Metrolijnen', dit zijn leertrajecten waaraan individuele professionals of delen van organisaties in het regionale ecosysteem kunnen deelnemen (werken met robots, 3D-printing van bouwonderdelen, reconstructie van gebouwen die elders systematisch gedeconstrueerd zijn). De nadruk ligt op kennismaking met nieuwe technieken en het leggen van verbindingen tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers en onderwijsinstellingen.

*Gedragsspatronen*; Hoewel er wel veel belangstelling bestaat voor BouwLab vanuit de sector, is de grote moeilijkheid het bereiken van de kleinere MKB-bedrijven, die traditioneel werken en het overgrote deel van de werkgelegenheid in de bouw creëren.

*Mindset*; Aannemers voelen zich niet verantwoordelijk voor de invulling van de grote vraag naar nieuwbouw en renovatie. Zij zien dit als een verantwoordelijkheid van overheden en corporaties.

*Arena*; In de gesprekken met BouwLab is ook de positie van commerciële grondbezitters aan de orde geweest (ontwikkelaars, projectontwikkelaars, investeerders). Grondbezit geeft een machtspositie. Die machtspositie is medebepalend voor de instandhouding van de huidige cultuur.

*Innerlijke orde*; Door de vele schotten tussen spelers is de bouw een discontinu proces. De conversieratio van ingediend voorstel bij aanbesteding en het daadwerkelijk gaan bouwen is 20%-30%. Het offerteprocess wordt door aannemende partijen als duur beschouwd. Het zijn kosten die niet vergoed worden door opdrachtgevers. Het ambitieniveau wordt gedurende het bouwproces neerwaarts bijgesteld.

*Cultuurvariant*; Er is op aanraden van BouwLab contact geweest met het Netwerk Conceptueel Bouwen (NCB). Daarin hebben veel bedrijven en opdrachtgevers zich verzameld en wordt er gewerkt aan meer geïntegreerde oplossingen op basis van een aantal standaarden, waardoor betrokken partijen zich goed tot elkaar kunnen verhouden. Werkbezoeken aan showcases moeten nog plaatsvinden. Ook zijn we in contact gebracht met Blauwhoed, een ontwikkelaar die klimaatwaarden en bewonerswaarden inbrengt in

#### **Cultuurverandering in de bouw**



de productieketen van nieuwe woonwijken. Hierbij ligt de nadruk op onderling vertrouwen en het includeren van alle betrokken partijen. Dit beperkt echter de mogelijkheid tot grootschalige productie.

*Doelcultuur;* In de toekomst zal er meer een cultuur van samenwerking gaan ontstaan. Het delen van data wordt daarin belangrijk. BouwLab zoekt naar frameworks <sup>6</sup> die de ketenregie kunnen faciliteren. Een van de toepassingen is de 'Digitale Bouwstraat', waarin betrokken partijen de maakbaarheid van ontwerpen valideren.

*Cultural gap;* Er bestaan geen in de praktijk getoetste business modellen op basis van samenwerking. Onduidelijk ook is hoe nieuwe concurrentiemodellen eruit zien als er in ketens geproduceerd gaat worden.

*Veranderstrategie;* Grote corporaties zouden weer hun sterke rol op zich kunnen nemen. Dan kunnen samen met Aedes kansrijke ketenregisseurs ontstaan. Verandering kan ontstaan door concrete showcases op deelterreinen te creëren. Dit kan resulteren in 'Positieve Business Cases' vanuit BouwLab. Ook digitale industriële aanbieders en ontwikkelaars zouden een belangrijke rol kunnen gaan spelen in de nieuwe cultuur, waarin sprake zal zijn van ketensamenwerking.

# Appendix C: Case studie Pioneering

## Concept rapportage casestudie “Cultuurbeïnvloeding in Resultaatgericht Samenwerken in de corporatiesector” i.s.m. Pioneering



Bron: [www.rgsnl.nl/](http://www.rgsnl.nl/)

Inhoud:

1. Inleiding
2. Doel
3. Aanpak
4. Bevindingen
5. Conclusie

Koos Johannes, Anna de Zeeuw, Hogeschool van Amsterdam  
Hans Voordijk, Wilco Tjihuis, Universiteit Twente  
Versie 04 Maart 2024

**Cultuurverandering in de bouw**

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

## 1. Inleiding

De Hogeschool van Amsterdam voerde in samenwerking met de Universiteit Twente een cultuuronderzoek uit in het kader van het project 'Bouwen aan Human Capital Regionale aanpak' (hierna: BHC). Als onderdeel daarvan wordt is in samenwerking met Pioneering en haar partners een beperkte casestudie uitgevoerd naar de rol van cultuur bij Resultaatgericht samenwerken (RGS) in de corporatiesector. Daarbij is aangesloten bij een lopende micro learning community van Pioneering over RSG in de corporatiesector. Deze notitie beschrijft op hoofdlijnen de aanpak en de beoogde uitkomsten van de case studie.

## 2. Wat we willen bereiken met de casestudie

RGS heeft zijn wortels in het schilderonderhoud van corporatiewoningen. De kern van het oorspronkelijke RSG gaat uit van samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarbij de corporatie niet meer in detail voorschrijft hoe het onderhoud moet gebeuren maar ruimte laat voor de professionele inbreng van de aannemers. In de achterliggende 10 jaar is het concept van RGS verbreed van alleen het schilderonderhoud tot andere vormen van onderhoud (zoals onderhoud aan installaties, gevels en daken) en zijn er veel instrumenten en methodieken ontwikkeld voor de implementatie van RGS (Piekhaar et al., 2021). Deze instrumenten hebben betrekking op de verschillende niveaus van het vastgoedonderhoud (portefeuillemanagement, assetmanagement en propertymanagement) en hebben bijvoorbeeld betrekking op: de raamovereenkomst voor RGS, het opstellen van scenario's, het meten van prestaties, het bewaken van de kwaliteit van het werk. RGS is uitgegroeid tot een omvattend concept voor vastgoedonderhoud waarvan de implementatie nogal veel vraagt van betrokken partijen: er moeten allerlei werkwijzen en praktijken worden ontwikkeld of aangepast.

Dit case studie onderzoek richt zich op de belemmerende of stimulerende rol van cultuur bij RGS en wil de volgende hoofdvraag beantwoorden: ***Op welke manier speelt "cultuur" een belemmerende of stimulerende rol bij resultaatgericht samenwerken tussen corporaties en hun opdrachtnemers in de onderhoudsketen?***

Praktische doelen (wat hebben de deelnemers aan de micro learning community er aan?)

- De deelnemende corporaties en onderhoudsbedrijven worden zich meer bewust van hoe cultuur ontstaat of aanwezig is in hun onderlinge samenwerking. De resultaten van de casestudie maakt het lastige onderwerp van 'cultuur' bespreekbaar. Het levert een groeiend inzicht op in de mogelijkheden om de cultuur binnen een samenwerkingsverband in een gewenste richting te beïnvloeden.

Theoretische doelen: (wat hebben de onderzoekers en het BHC project er aan?)

- De mechanismen waarlangs gedrag tussen ketenspelers bij RGS ontstaat en beïnvloed kan worden, worden blootgelegd en beschreven. Doordat dit in meerdere regio's c.q. case studies wordt gedaan kan er over de regio's heen verdiepend inzicht ontstaan in hoe gedrag en cultuur kan worden beïnvloed en veranderd voor de hele bouw en vastgoedsector.

## 3. Aanpak

Stichting Pioneering is al jaren bezig om RGS in het oosten van Nederland te stimuleren en te faciliteren. Hierbij worden ervaringen en kennis tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers gedeeld. De onderzoeksaanpak sloot aan op deze context en kende 2 stappen.

Stap 1: Semi-gestructureerde interviews.

In overleg met Pioneering zijn er tussen 22 november 2023 en 22 december 2023 personen van zowel woningcorporaties als onderhoudsbedrijven geïnterviewd (zie Bijlage A). De (semi-gestructureerde)

### Cultuurverandering in de bouw

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

interviews hadden tot doel om de samenwerking tussen woningcorporatie en onderhoudsbedrijf te onderzoeken. De interviews gingen niet in op de methodiek van RGS zelf, maar op kritieke situaties in de samenwerking omdat die een nieuw licht kunnen werpen op de rol van cultuur in samenwerking.

De interviewvragen gingen over de volgende thema's:

- Welke ervaring is er met RGS en op welke schaal wordt het toegepast?
- Wat is de grootste uitdaging van RGS?
- Welke concrete kritieke situaties bepalen het succes of falen van RGS?
- Welke rol speelt het gedrag van mensen om kritieke situaties te overwinnen?
- Wat is de rol van leidinggevend en individuele medewerkers in de kritieke situaties?
- Verdere aspecten rond o.a. cultuurverandering in RGS in de toekomst.

Stap 2: Terugkoppelingsbijeenkomst met bespreking van de bevindingen.

De resultaten van de interviews zijn besproken in een terugkoppelingsbijeenkomst oftewel focusgroep op 12 Februari 2024. De werkvorm was een groeps gesprek waarbij het gesprek geleid werd door een onderzoeker om de resultaten van de interviews te verifiëren en een inhoudelijke discussie te voeren. Alle deelnemers kregen een uitnodiging voor deze bijeenkomst en na afloop een beknopte (geanonimiseerde) rapportage met de bevindingen van de casestudie.

## 4. Bevindingen case studie

### 4.1. Grootste uitdagingen van RGS

Vijf van de zeven geïnterviewde respondenten hebben een meerjarige ervaring met RGS. Alle respondenten wijzen er op dat RGS van zowel de woningcorporatie als het onderhoudsbedrijf een andere rol vraagt. De corporatie moet op een andere manier haar vraag formuleren en moet bepaalde taken overlaten aan het onderhoudsbedrijf. En het onderhoudsbedrijf moet anderzijds meer als adviseur optreden i.p.v. alleen maar uitvoerend. Rolvast blijven is volgens een van de respondenten de grootste uitdaging van RGS. Daarbij moet rekening worden gehouden met aanvankelijke teleurstellingen, zoals deze respondent verwoordde:

*“De grootste uitdaging is wel om het vol te houden. Je moet in het begin niet bang zijn dat het af en toe ook misgaat.... En de grootste valkuil is dat je dan terugvalt in je oude traditionele gedrag als opdrachtgever, die eens even bepaalt wat er dan wel en niet allemaal fout gaat, en hoe het dan wel en niet opgelost moet worden. En dan moet je het vertrouwen in elkaar hebben dat je het probleem ook daar neerlegt waar het hoort. Namelijk: soms ook bij onze partner en soms bij onszelf.”*

Zowel een van de geïnterviewde corporaties als een van de geïnterviewde onderhoudsbedrijven noemde het als uitdaging om de juiste expertise op de juiste plek te krijgen:

*“De grootste uitdaging is de rol die je hebt en die je inneemt. Dat stem je met elkaar af en de uitdaging is nog steeds om de juiste informatie of kennis aan tafel te krijgen.”*

*“En vooral de handjes dat is misschien wel de grootste uitdaging wat ik misschien net had ook moeten zeggen. De juiste vakmensen op de juiste plek. En dan praat je over schilders en timmerlieden en....dat is wel heel lastig.”*

De respondent van een bedrijf dat nog wat minder ervaring heeft met RGS wijst op de organisatorische consequenties die RGS heeft voor de organisatie. Het vergt van dit bedrijf en haar toeleveranciers interne organisatorische veranderingen om service en onderhoud langjarig aan te bieden:

*“Vaak zie je dat iemand in het bedrijf dat wel ziet zitten, maar je moet er dan nog voor zorgen dat je iedereen daarin meekrijgt. Een individu kan wel iets willen, maar het bedrijf moet dat ook willen. Dan moet je ervoor zorgen dat je iedereen daarin meekrijgt. Dat geldt niet altijd enkel voor X, maar ook voor andere partijen waar je mee samenwerkt”*

Samenvattend heeft de grootste uitdaging van RGS te maken met het continu gemotiveerd houden van de juiste (vak)mensen om verantwoordelijkheid te nemen voor een bepaalde rol. Ook het meekrijgen van medewerkers en functionarissen op allerlei lagen in de organisatie (zowel directie als uitvoering) voor deze manier van werken wordt genoemd als een uitdaging.

#### 4.2. Kritieke situaties die bepalend zijn voor het falen of succes van RGS

De respondenten zijn gevraagd te reflecteren op kritieke situaties die zich voor hebben gedaan in de samenwerking. Kritiek, in de zin dat ze van doorslaggevend belang zijn geweest voor het succes c.q. het welslagen van de samenwerking. Op basis van de reacties kon een onderscheid gemaakt worden tussen kritieke situaties die zich aandienden voorafgaand aan de start van een RGS-contract, en situaties die zich aandienden tijdens het uitvoeren van een RGS-contract. Daarnaast is onderscheid te maken tussen kritieke situaties bij de corporaties versus kritieke situaties bij de onderhoudsbedrijven (Tabel 1).

De pre-contractuele kritieke situaties hebben bij het onderhoudsbedrijf te maken met de risico's van een langdurig contract. In dit geval betrof het een contract van mogelijk 30 jaar. Hierbij moet opgemerkt worden dat het hier om een industriële producent van modulaire bouwsystemen gaat en geen 'gewoon' onderhoudsbedrijf. Eén van de corporaties is relatief klein van omvang en heeft voor een nadrukkelijke aanbestedingsstrategie gekozen door partners te selecteren die passen bij hun eigen omvang en cultuur. Hiermee werd bedoeld: bedrijven die dezelfde omvang en achtergrond hebben als wij (kleiner mkb-bedrijf, familiebedrijf). Men wilde verzekerd zijn van aandacht en uitvoeringscapaciteit en men was bang als kleine opdrachtgever op dat punt minder serieus genomen te worden door grote ondernemingen.

Tabel 1. Genoemde kritieke situaties RGS

	Pre-contractueel	Post-contractueel
Corporatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verandering in uitvraag en partnerselectie passend bij eigen cultuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Gebrek) aan interne coördinatie van budgetten verschillende afdelingen</li> <li>Angst voor veranderingen in functie-uitoefening</li> </ul>
Onderhoudsbedrijf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interne bedrijfsorganisatie niet toegesneden op RGS</li> <li>Verantwoordelijkheden en risico's demarqueren</li> <li>Ketenspelers (toeleveranciers) meenemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrekkende medewerkers en verlies van opgebouwd vertrouwen</li> <li>Sociale vaardigheden naast harde technische skills (met bewoners omgaan)</li> </ul>

De post-contractuele kritieke situaties bij de corporatie hebben te maken met versnippering van budgetten en verantwoordelijkheden over verschillende afdelingen en angst onder medewerkers voor functieverandering. Hierbij gaat het om corporatiemedewerkers die in een meer regisserende rol komen te werken waardoor andere vaardigheden nodig zijn: minder voorschrijvend en instruerend en meer coachend en luisterende richting de opdrachtnemer. Bij de onderhoudsbedrijven is het vertrek van medewerkers de belangrijkste kritieke situatie in RGS, omdat dit leidt tot een verlies aan opgebouwd vertrouwen. Voordat een nieuwe medewerker de rol van de vertrekkende medewerker heeft ingenomen duurt het tijd voordat het vertrouwen weer op hetzelfde niveau lag als voorheen. Daarnaast wordt als een kritieke situatie benoemd de interactie met bewoners. Dit is voor corporaties een essentieel punt omdat bewonerstevredenheid belangrijk is. De interactie tussen bewoners en de technische vaklieden van het onderhoudsbedrijf zijn kritiek omdat niet altijd de technische vaklieden in staat zijn om goed met de zorgen, vragen, emoties en wensen van bewoners om te gaan.

### **4.3. De rol van gedrag**

De respondenten zijn gevraagd welke rol het gedrag van individuele medewerkers speelde om kritieke situatie in de onderlinge samenwerking te overwinnen of doorstaan.

#### **Bestaande overtuigingen los kunnen laten**

RGS vereist dat medewerkers hun rol anders in moeten vullen: corporatiemedewerkers moeten zich niet meer bezig houden met het zelf bedenken en voorschrijven van technische oplossingen maar meer toezicht houden en regisseren. Maar het loslaten van overtuigingen is niet gemakkelijk zoals een respondent dat toelichtte:

*“Want die man heeft, moet je je voorstellen dat hij meer dan 30 jaar op de manier gewerkt heeft zoals hij heeft gewerkt. Hij is er altijd van overtuigd geweest, en wij met hem hoor, dat hij dat altijd goed gedaan heeft. Dus wat zou voor hem in vredesnaam de aanleiding moeten zijn om nu in één keer na 30 jaar te switchen naar een hele andere methode?”*

#### **Invloed van juristen beperken (juridische afdeling in adviesrol)**

Twee van de geïnterviewde organisaties zijn nog in onderhandeling over een RGS-contract. De opdrachtnemer is onderdeel van een groot concern waar bepaalde procedures bestaan m.b.t. het afsluiten van contracten en de rol van de juridische afdeling. Bij deze respondenten kwam naar voren dat zij de rol van de juridische afdeling hebben moeten inkaderen:

*“Wij moeten binnen X een jurist mee laten kijken in het contract, maar we hebben dat nu wel zo meegenomen, dat dat altijd alleen maar adviserend is. Dus zo gaan we het gesprek ook aan; ..... Zo wordt het ook al iets vriendelijker..... misschien dat er toch .... wat ruimte is voor nieuwe creatieve oplossingen, waardoor je daar toch mee door één deur komt.”*

#### **Fouten durven maken en onder ogen durven zien en daar beter van worden**

RGS vraagt van medewerkers om een andere manier van werken waarvoor soms andere vaardigheden moeten worden aangeleerd. Veel respondenten geven aan dat het maken van fouten bij dat leerproces hoort en dat medewerkers daarin begeleid moeten worden:

*“Cultuur van een bedrijf is heel belangrijk. Ja, een open cultuur. Die moet wel gemaakt worden binnen een bedrijf. Dat je dat je transparant bent, dat je fouten mag maken, dat het niet vreemd is om dingen te*

*vragen. Dat is toch wel een cultuur dingetje wat niet echt past bij de bouw. Wat best wel een stoere wereld is."*

De rol van de leidinggevende als rolmodel (leadership by example) kwam hierbij ook naar voren:

*"Ik ben ook niet foutloos, fouten maken mag, en misschien moet het zelfs wel want anders word je nooit beter. Dus we nemen mensen en collega's ook gewoon vooral aan de hand mee. En daardoor ontstaat ook een cultuur."*

### **Medewerkers opleiden, inwerken en coachen on-the-job**

Het inwerken van nieuwe medewerkers kwam bij meerdere respondenten aan de orde, vooral ook omdat personeelsmutaties een potentieel risico voor de samenwerking zijn. De respondenten noemen hierbij vooral het informeel leren door mee te lopen. Nieuwe medewerkers moeten kennelijk ook vooral tacit knowledge (onbewuste impliciete kennis 'in het hoofd' van iemand) opbouwen over de gebouwen, de mensen en de gemaakte afspraken:

*"Dus we nemen mensen en collega's ook gewoon vooral aan de hand mee. En daardoor ontstaat ook een cultuur."*

De volgende respondent vergelijkt het inwerken met een zoekproces: je kunt het een nieuwe medewerker niet voordoen, de nieuwe medewerker moet zelf een zoekproces doorlopen om zijn plek in het samenwerkingsverband in te nemen:

*"Op het moment dat een poppetje wegvalt in de samenwerking, dan ontstaat er een gat....."wat valt er weg?" Een soort vertrouwen. Dat je eigenlijk zegt: ik zeg "a" en jij hoort "a" en als er een nieuw poppetje staat, dan zeg ik "a" en dan zeg jij "aha". Dat is voor je gevoel wat er gebeurt, dan begin je eigenlijk een beetje wantrouwend te worden. Of eigenlijk meer van: hebben we nog wel onder controle? Hoe zit het proces? ..... De samenwerking blijft staan op papier, maar de invulling die je eraan geeft, dat zijn de poppetjes....Dat maakt dat als ik een keer iemand in moet werken, dat we zeggen: hoe werk je dan samen? Dat kun je niet overdragen en dat is een zoektocht van die persoon zelf."*

## **4.4 Leiderschap**

Leiderschap kwam in de gesprekken naar voren zowel op strategisch niveau als op uitvoerend niveau. Daarbij werd respondenten gevraagd welke rol leidinggevendens spelen in het veranderen van gedrag van individuele medewerkers binnen het RGS samenwerkingsverband.

### **Directie en bestuur moeten publiekelijk lange-termijn visie en commitment uitdragen**

Op het strategisch niveau gaat het erom dat de directie de ingezette koers van RGS ondersteunt en actief uitdraagt. Het gaat er daarbij om dat de directie de onderliggende visie op samenwerking ondersteunt. Want als de directie RGS niet uitdraagt en voorleeft is het moeilijk om op een lager niveau van medewerkers nieuw gedrag te eisen, zoals een respondent toelichtte:

*"heel belangrijk voor ons als organisatie, en ook voor hem in dit geval, is dat onze directie en ons management (toen zat ik nog niet in het managementteam, maar was ik teamleider) volledig 100 procent achter het RGS samenwerken stonden. Ook toen we zagen dat de kosten opliepen in plaats van naar beneden gingen. Ik merkte dat dat ook voor hem belangrijk was. Door te zien van: "Oké, de organisatie staat hier echt 100 procent achter. Blijkbaar heb ik nog iets te doen om daaraan te wennen"*

### **Cultuurverandering in de bouw**

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

### **Coachend leiding geven**

De managers en teamleiders die tussen de directie en de werkvloer instaan moeten volgens de respondenten coachend leiding geven. Daarbij horen zaken als: begrip tonen voor de onzekerheid en weerstand bij medewerkers, medewerkers vertrouwen geven en medewerkers vragen om zelf oplossingen te bedenken i.p.v. ze aan te reiken.

*“Dus daar moet je begrip voor hebben als leidinggevende..... dan moet je dus snappen van: hoe zit iemand in elkaar? En waar komt hij vandaan? En wat is er voor nodig om uiteindelijk die switch te maken? Hoeveel comfort geeft hem dat? En belangrijk: wat brengt het hem? Dus niet alleen maar zeggen van: "Je moet veranderen". Maar: wat gaat het je straks brengen? Dat is wel een complexe puzzel soms hoor. Ik denk: als leidinggevende is dat niet altijd even makkelijk. Je moet een beetje snappen hoe de mens, denk ik, in elkaar zit om dat te kunnen.”*

Een respondent geeft aan dat een leidinggevende zich kwetsbaar moet kunnen opstellen:

*“Ik ben ook niet foutloos, fouten maken mag.....ik ben dan wel je baas,..... maar als dingen niet goed zijn, trek me erbij; dus ook kwetsbaar opstellen daarin is denk ik wel heel erg belangrijk om culturen veranderen.....”*

### **Leren over organisatiegrenzen heen**

In veel gesprekken kwam naar voren dat RGS een proces is van leren en dat bijna altijd de invoering van RGS niet zonder slag of stoot gaat. Een respondent koppelde het leren aan de sociale skills die vakmensen zich eigen moeten maken, naast hun technische skills:

*“Ik wil dat daar een vakman staat die niet alleen maar denkt aan het probleem dat hij moet oplossen, maar ook denkt: ik zal even contact opnemen met de woningcorporatie. De mensen die iets verder kijken dan hun vakkennis zijn heel belangrijk.... bijvoorbeeld agressiviteit, je staat voor een deur en een huurder toont een bepaald gedrag. Heb je bepaalde handvaten gekregen over hoe dan te reageren?”*

Maar leren werd ook herkend als een proces dat partners gezamenlijk doen en wat de organisatiegrenzen overstijgt:

*“Door te herkennen dat je die fout gemaakt hebt en dat het beter had gekund, laat je leereffect zien.... Dat is dan ook de dynamiek van de samenwerking.... en denk je als het goed is: deze pijn hebben we samen ervan..... maar in de cultuur zou het fijn zijn als je over je organisatiegrens heen kan gaan en misschien wel mag denken, zodat je het belang van beide partijen ook beter kunt verwerken in je proces...”*

## **4.5 Leerpunten voor de Pioneering innovatiehub en de bouwsector als geheel**

### **Cultuurveranderplan voor RGS in Pioneering**

RGS is niet nieuw binnen het werkgebied van Pioneering. Toch waarschuwen de respondenten voor het gevaar van terugval in oud gedrag. Ook bij organisaties die al jarenlang werken met RGS kan door personele mutaties het onderlinge wantrouwen vrij snel toenemen. En dat heeft alles te maken met het feit dat RGS heel erg van de personele invulling afhangt:

### **Cultuurverandering in de bouw**



*“Bij een wisseling van de wacht - en vooral in deze tijd in de markt - schiet het alle kanten op. Mensen vertrekken vrij snel. We hebben zelfs een samenwerkingspartner waar er binnen het jaar twee keer een nieuwe manager zit.”*

*“Op het moment dat iemand vertrekt, in één keer heb je best wel een probleem. Want iemand, het hart van de organisatie, meestal bij onze partners, daar vertrekt iemand. En die man of vrouw, die weet zoveel en die zit er zo diep in, en dan wordt iemand anders daar ingevlogen. Die overdracht was half-half natuurlijk, en dat gaat dan zo bij bedrijven. En die wist eigenlijk de basisafspraken niet eens.....”*

Mogelijke instrumenten die Pioneering in micro-learning communities kan ontwikkelen om RGS minder kwetsbaar te maken voor personeelwisselingen zijn:

1. Een door de opdrachtgever ontwikkelde introductie training voor RGS aannemers gericht op nieuwe medewerkers en vaklieden waarin de motieven en doelstellingen van RGS en sociale vaardigheden worden toegelicht.
2. Coaching aanpak waarmee directeuren, managers en bedrijfsleiders nieuwe teamleiders kunnen coachen in het opbouwen van vertrouwen met RGS-klanten gebaseerd op job-crafting (veranderen van taken, relaties, percepties).
3. Een RGS-HRM clause of plan voor de samenwerkende ketenspelers waarbij onderlinge hulp wordt geboden bij plotseling vertrekkende personen op cruciale posities.

### **Lessen van deze casus voor de bouwsector als geheel: vertrouwen**

Binnen de RGS-samenwerkingen van deze case studie is vertrouwen een multi-level verschijnsel gebleken en naar alle waarschijnlijkheid is dit ook het geval voor andere samenwerkingen in de bouwsector. Vertrouwen is het meest genoemde trefwoord uit de 7 interviews. RGS staat of valt met vertrouwen volgens de respondenten. Binnen RGS speelt vertrouwen op meerdere niveaus.

- Het meest nadrukkelijk is dit naar voren gekomen in de relatie tussen individuele personen. Daarbij gaat het om elkaar leren kennen: elkaars achtergrond, elkaars manier van kijken, elkaars taalgebruik en ook elkaars sterke en zwakke punten.
- Maar vertrouwen speelt ook op het niveau van de samenwerkende organisaties: hebben we er vertrouwen in dat het bedrijf ons serieus neemt als kleine speler? Heeft dat onderhoudsbedrijf wel de juiste vaklieden in huis? Zijn ze bedrijfseconomisch voldoende gezond om langjarig mee samen te werken? Zijn ze innovatief genoeg als het gaat om technisch vakmanschap en sociale vaardigheden om met onze huurders om te gaan?
- Ten slotte speelt vertrouwen ook op het niveau van het samenwerkingsverband. Soms wordt bij RGS samenwerking opgezet tussen één corporatie en 3 verschillende onderhoudsbedrijven: eentje voor het dakonderhoud, eentje voor het schilderonderhoud en eentje voor het gevelonderhoud. Op het niveau van dit samenwerkingsverband moet er ook onderling vertrouwen ontstaan.

## **5. Conclusie**

Deze case studie had als doel antwoord te vinden op de vraag: *‘Op welke manier speelt “cultuur” een belemmerende of stimulerende rol bij resultaatgericht samenwerken tussen corporaties en hun opdrachtnemers in de onderhoudsketen?’*.

Uit deze mini-case studie komt naar voren dat cultuur als verzameling waarden, overtuigingen en gedragingen een stimulerende rol vervult in RGS wanneer er vertrouwen is tussen medewerkers van de corporatie en de medewerkers van het onderhoudsbedrijf. Wanneer medewerkers niet bang zijn om ‘iets niet te weten’ en er een veilige omgeving is om vragen te stellen en te leren van fouten. Wanneer dit

### **Cultuurverandering in de bouw**

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

vertrouwen er niet is dan is er sprake van een disfunctionele cultuur, in de zin dat de cultuur belemmerend kan zijn. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat:

- De samenwerking in RGS verband erg persoonsafhankelijk is en dat tacit knowledge een belangrijke rol speelt; persoonlijke relaties zijn belangrijk zijn voor het in stand houden van het netwerk en het onderlinge vertrouwen.
- Human resources van strategischer belang lijken te zijn dan de fysieke resources waarmee gewerkt wordt: het belang van menselijke aandacht, service en intermenselijke sociale vaardigheden zijn groot.
- Leidinggevenden een cruciale rol spelen bij het beïnvloeden van gedrag en cultuur, zowel op de hogere management niveaus (directie en bestuur) als op middle-management en uitvoerend niveau; leidinggevenden zijn (bewust of onbewust) cultuurdragers en rolmodellen en kunnen via coaching het gedrag van medewerkers beïnvloeden.

## Referenties

Piekhaar, O., Vijverberg, G., & Van der Krogt, H. (2021). *Leidraad Resultaatgericht Samenwerken; Duurzaam samenwerken bij onderhouden en investeren in vastgoed*. Stichting RGS.

## **Bijlage A. Interviews en Focusgroep in de periode 22 november 2023 tot 12 Februari 2024**

### **De interviews tussen 22 November 2023 en 22 December 2023 vonden plaats met:**

- Woningcorporatie X, projectleider dagelijks mutatieonderhoud;
- Woningcorporatie X, projectleider realisatie;
- Woningcorporatie Y, manager vastgoed;
- Stichting Z, regisseur vastgoed;
- Bouwsystemen producent, technisch commercieel manager;
- Bouwsystemen producent, bedrijfsleider bouwsystemen;
- Onderhoudsbedrijf, regiomanager Oost.

### **Aanwezig bij de focusgroep op 12 Februari 2024 waren:**

- Hogeschool van Amsterdam, onderzoekers;
- Universiteit Twente, onderzoekers;
- Pioneering, innovatiemanager;
- Woningcorporatie X, projectleider dagelijks mutatieonderhoud;
- Stichting Z, vastgoedregisseur;
- Bouwsystemen producent, bedrijfsleider bouwsystemen.

# Appendix D: Case studie BouwLab R&Do

## Concept rapportage casestudie “Cultuurbeïnvloeding voor en bij het project Living lab van BouwLab R&Do



Inhoud:

1. Inleiding
2. Doel
3. Casus
4. De aanpak
5. Bevindingen
6. Conclusie

Anna de Zeeuw en Koos Johannes, Hogeschool van Amsterdam  
Versie 6 maart 2024

## 1. Inleiding

De Hogeschool van Amsterdam voerde een cultuuronderzoek uit in het kader van het project 'Bouwen aan Human Capital Regionale aanpak'. Als onderdeel daarvan is in samenwerking met BouwLab R&Do (hierna te noemen BouwLab) en haar partners een casestudie uitgevoerd. Deze richtte zich op de rol van cultuur bij het opzetten en uitvoeren van het project Living lab van het BouwLab. Daarbij is aangesloten bij de BouwLab community. Deze notitie beschrijft op hoofdlijnen de aanpak en de beoogde uitkomsten van de case studie.

## 2. Wat we willen bereiken met de casestudie

In de toekomst zal er meer een cultuur van samenwerking gaan ontstaan. BouwLab is een innovatieprogramma met Europese subsidie gevestigd op een bedrijventerrein in Haarlem en vervult een aanjaagfunctie voor leren voor meerdere provincies (Noord- en Zuid-Holland, delen van Utrecht en Flevoland). Er wordt gebruik gemaakt van zogenaamde 'Metrolijnen', dit zijn leertrajecten waaraan individuele professionals of delen van organisaties in het regionale ecosysteem kunnen deelnemen (werken met robots, 3D-printing van bouwonderdelen, reconstructie van gebouwen die elders systematisch gedeconstrueerd zijn). De nadruk ligt op kennismaking met nieuwe technieken en het leggen van verbindingen tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers en onderwijsinstellingen.

Dit case studie onderzoek richt zich op de vraag wat belemmerende en stimulerende factoren waren ten aanzien van de beoogde cultuurverandering bij het bouwen van het Living lab van het BouwLab.

Onderzoeksvraag: *"Op welke manier speelde 'cultuur' een belemmerende of stimulerende rol bij resultaatgericht samenwerken tussen partijen aan het Living lab van BouwLab?"* Cultuur zien we daarbij als verzameling van waarden, gedragingen en overtuigingen.

Praktische doelen (wat hebben de deelnemers er aan?)

- De deelnemende lokale overheid, constructeur, aannemers, onderaannemers en andere betrokken partners worden zich meer bewust van hoe cultuur ontstaat of aanwezig is in hun onderlinge samenwerking. De resultaten van de casestudie maakt het lastige onderwerp van 'cultuur' bespreekbaar. Het levert een groeiend inzicht op in de mogelijkheden om de cultuur binnen een samenwerkingsverband in een gewenste richting te beïnvloeden.

Theoretische doelen: (wat hebben de onderzoekers en BouwLab er aan?)

- De mechanismen waarlangs gedrag tussen ketenspelers bij de projecten binnen het BouwLab in het bijzonder het project Living lab ontstaat en beïnvloed kan worden, worden blootgelegd en beschreven. Doordat in twee regio's c.q. case studies worden gedaan kan er over de regio's heen verdiepend inzicht ontstaan in hoe gedrag en cultuur kan worden beïnvloed en veranderd voor de hele bouw en vastgoedsector.

## 3. Casus: Hoe cultuur een rol speelt in het project Living lab

In 2019 bestond het plan om een overgeheveld pand met de functie van een uitvaartcentrum uit 2006 te slopen voor andere ontwikkelingen. Met het Living lab, bestaand uit elementen van het pand dat moest wijken voor nieuwbouw, en aanvullende innovatieve of circulaire elementen, heeft het BouwLab in twee jaar, van 2019 tot en met 2021 samen met een aantal partners een project uitgevoerd voor hergebruik van een bestaande constructie.

*"Een bouwbedrijf en een sloopbedrijf zagen mogelijkheden om het af te breken en elders voor een nieuwe functie weer op te bouwen. Dit idee werd voorgelegd aan de directeur van een businessplatform"*

### Cultuurverandering in de bouw

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

*en zij heeft andere bedrijven in haar netwerk benaderd met de vraag om mee te werken. Een samenwerkingsverband van bedrijven en de gemeente Haarlem heeft ervoor gezorgd dat het pand uiteindelijk is gedemonteerd, vervoerd naar een nieuw terrein in Haarlem, en nu weer wordt opgebouwd.”*  
(Ropes & Van Kleef, 2022)

Het gebruik van een bestaand pand leverde de partners extra ervaring op in het hergebruik van constructieonderdelen en de dilemma's die daarmee gepaard gaan. Het levert ook een goede basis voor verdere inzet als proeflab voor het testen van slimme oplossingen in de bouw (BouwLab R&Do, 2023).

## 4. Aanpak onderzoek

In het project Living lab participeerden verschillende (praktijk)partners zoals het BouwLab zelf, twee bouwondernemingen, een circulair sloopbedrijf, constructeur, de gemeente en subcontractors en een zelfstandige coach. Bij de aanpak waren er verschillende stappen.

Stap 1: Semi-gestructureerde interviews.

In overleg met BouwLab zijn er zeven personen vanuit de verschillende partners geïnterviewd (zie Bijlage A). De (semi-gestructureerde) interviews hebben tot doel om de samenwerking tussen partners van het Living lab te onderzoeken. Voor de analyse van de resultaten is het daarom belangrijk dat er interviews plaatsvonden met partijen die ook in het dagelijks leven met elkaar samenwerken.

De interviewvragen bevatten de volgende thema's:

- Wat was het doel en hoe kreeg de samenwerking vorm?
- Wat is de rolverdeling?
- Welke concrete kritieke situaties speelden er zoal?
- Welke belemmerende en stimulerende factoren werden er ervaren?
- Wat is de rol van leidinggevenden en individuele medewerkers in de kritieke situaties.
- Verdere aspecten rond o.a. cultuurverandering bouwprojecten in de toekomst.

Stap 2: Terugkoppelingsbijeenkomst met bespreking van de bevindingen.

De resultaten van de interviews zijn besproken in een terugkoppelingsbijeenkomst oftewel focusgroep. De werkvorm was een groepsgesprek waarbij het gesprek geleid werd door een onderzoeker om de resultaten van de interviews te verifiëren en een inhoudelijke discussie te voeren. Alle deelnemers kregen een uitnodiging voor deze bijeenkomst en na afloop een beknopte (geanonimiseerde) rapportage met de bevindingen van de casestudie.

## 5. Bevindingen case studie

### 5.1. Doel en samenwerkingsvorm

De samenwerking is ontstaan als initiatief binnen een bestaand lokaal bedrijfennetwerk als Living lab waarbij het leren en ervaring opdoen met circulair bouwen en nieuwe samenwerkingsvormen, centraal stond. Kernpartners waren onder meer BouwLab, de gemeente, een circulair sloopbedrijf, twee bouwondernemingen en een zelfstandige coach/eigenaar bedrijfennetwerk, met daarnaast een aantal meer specialistische partners. Voor wat betreft de rolverdeling werd onderscheid gemaakt in twee fasen: tot en met de haalbaarheidsfase en daarna.

De samenwerkingsvorm tussen de partners werd getypeerd als **gelijkwaardige learning community of living lab**. Het leren en ervaren stond centraal, en ook het leren hoe het is om met een hergebruikte

constructie om te gaan, en wat dat voor haken en ogen oplevert. Iedere partner heeft daar ook de intentieovereenkomst voor getekend: iedereen wilde ervan leren.

*“Wij hebben uiteindelijk een Living Lab met heel veel partners erbij. We zitten nu echt wel aan 25 partijen die iets geleverd hebben. Wij zijn sowieso begonnen met het BouwLab en in de haalbaarheidsfase gaat dat prima. Dan probeer je een beetje te coördineren en ook te zorgen voor de faciliteiten en de landing.  
(...)”*

Naast het leren en ervaren werd na de haalbaarheidsfase de realisatie en duidelijkheid over risico's en verantwoordelijkheden van belang, en werd besloten de onderlinge verantwoordelijkheden duidelijker te scheiden en een **opdrachtgeversrol** voor BouwLab in te voeren. Ook ontstond er onderscheid tussen **risicodragende en niet risicodragende partners**.

*“Nadat we positief hebben besloten over het haalbaarheidstraject en gezegd hebben: we gaan proberen de realisatie vorm te geven, wordt de rol anders en werd mijn rol ook anders en werd ik meer richting opdrachtgever. (...)Wij hebben ook de financiering grotendeels geregeld.”*

Financiering van het project is georganiseerd in samenwerking met de provincie Noord-Holland en een bank gevestigd in Haarlem. Deze financiering was niet volledig dekkend. En werd financiering aangevuld door een aantal partners.

## 5.2. Kritieke situaties die genoemd zijn

Om de case studie concreet maken is gekozen deze te koppelen aan situaties. In dit kader is in de interviews gevraagd naar een aantal kritieke momenten die bepalend waren voor het verloop van het project. Er waren veel overeenkomsten in de antwoorden van respondenten.

- **Tekenen letter of intent Living lab**

Het ontstaan van het idee en het vervolgens tekenen van de “letter of intent” werd door respondenten die daarbij aanwezig waren gezien als een belangrijk en bepalend moment. Dit omdat de intentieovereenkomst een zeer belangrijke basis was om op terug te vallen gedurende de rest van het proces.

- **Aanpassing van de rolverdeling**

N.a.v. onder meer de uiteenlopende kosten versus het initiële budget, de verzekeringskwestie en de uitloop van de planning kwam het besluit tot stand dat BouwLab de rol van opdrachtgever ging innemen (zie ook boven). Dit werd gezien als belangrijk moment om het doel van het project daadwerkelijk te kunnen realiseren.

- **Flankerende kwesties**

Daarnaast werden als “flankerende kwesties” discussies rondom vergunningverlening van hergebruikte onderdelen en gerelateerde constructieberekeningen genoemd door respondenten. Een weg vinden in deze discussies is cruciaal omdat Innovatie soms op gespannen voet met eisen ten aanzien van het gebouw kan staan.

## 5.3. Leiderschap

Het aspect leiderschap is van groot belang bij cultuurverandering omdat de manier van leidinggeven bepalend is voor de ruimte die medewerkers voelen om mee te werken aan innovaties. Er zijn binnen het netwerk twee typen leiderschap aanwezig: 1) binnen het netwerk en 2) binnen de eigen organisaties.

- De samenwerking startte met een gelijkwaardig partnerschap waarbij alle partners een specifieke rol vervulden binnen het netwerk. Er was sprake van “gedeeld leiderschap”.
- Deze rolverdeling veranderde bij het overgangsmoment na de haalbaarheidsfase, waarbij er een duidelijk leiderschap ontstaat (waarbij BouwLab meer de leiding neemt).
- Bijna alle respondenten ervaren steun uit hun eigen organisaties en veel autonomie daarin.

*“Ik kreeg veel steun uit de organisatie omdat we al een aantal jaren de circulariteit in de sloop proberen te stimuleren, maar ook dit soms zien mislukken omdat de mogelijkheden daarvoor niet geboden worden. Dan sta je in de woestijn.”*

- Binnen de betrokken gemeente was er echter sprake van verschil in steun, deze is afhankelijk van de rol van de desbetreffende afdeling. De gemeente had hierin minder “1 gezicht” naar het project (focusgroep).

#### 5.4. Stimulerende en belemmerende factoren voor cultuurverandering

Uit de interviews en de hier opvolgende focusgroep kwamen verschillende stimulerende en belemmerende factoren gerelateerd aan de samenwerking binnen het project naar voren, in de beleving van partners.

Als stimulerende factoren werden ervaren:

- Er was een **gemeenschappelijk netwerk** bij de start, men kon elkaar vinden. Men kon terugvallen op de **Intentieovereenkomst en gezamenlijke (leer-) ambities**.
- De samenwerking had een grote **doe-kracht**; men durfde gezamenlijk aan te pakken. De werkwijze behorende bij de living lab aanpak was soms **improviserend**. Dit was nodig om te kunnen leren en oplossingen te vinden. Respondenten ervaarden steun uit hun eigen organisatie en veel autonomie daarin.
- Er was regelmatig projectoverleg met alle partijen. In de "tweede fase" van het project is er in goed overleg een duidelijke aangepaste rolverdeling gevonden, met het BouwLab als opdrachtgever/coördinator. Er was sprake van samenwerkingsgerichtheid met een **ondersteunende coaching** (rol van “ketenlapper” of “smeerolie”).

Als belemmerende factoren werden ervaren:

- Door initiële onduidelijkheid was de **projectbeheersing lastig**, er ontstond o.a. een langere tijdsduur dan beoogd en een financieel tekort.
- Door de vele kleine innovaties met partijen die betrokken waren in de tweede ring, ontstonden er “**schuivende wensen**” die niet aansloten op eerdere uitgangspunten.

#### 5.5. Leerpunten voor de toekomst

In de focusgroep en in de interviews kwamen er ook leerpunten voor toekomstige bouwprojecten naar voren.

##### Leerpunten proces: materiaal als uitgangspunt, creativiteit en vakmanschap nodig

Naar voren kwam dat het proces van circulair bouwen andere uitgangspunten kent dan een regulier bouwproces. Dit onder meer aan de hand van de volgende beeldspraak.



*“Normaal gezien ontwerp je iets. Dan kun je materiaal kiezen en dan bestel je dat precies zoals je het wilt hebben. In dit geval moet je (als het ware) in de keuken gaan kijken wat je in de koelkast hebt liggen en dan bepaal je wat voor eten je gaat maken.”*

Tegelijkertijd zagen we een interessant spanningsveld tussen ruimte voor creativiteit maar ook ontwikkeling van (nieuwe) standaards en nieuw “vakmanschap” die beter werken voor daadwerkelijke realisatie van circulaire gebouwen. Dit spanningsveld heeft ook betekenis voor de leerpunten op het gebied van cultuurverandering: waarbij het lijkt te gaan om balanceren tussen enerzijds creativiteit en anderzijds vakmanschap.

### **Leerpunten cultuur en samenwerking**

In de interviews kwam de issue van onderling vertrouwen en het naast elkaar bestaan van verschillende werelden in de bouw naar voren.

*“Je moet ook wel durven vertrouwen hebben in die andere. Je kent de bouw ook wel. Daar wordt nog wel eens wat extra gerekend. Daar moet je overheen stappen.”*

### **Wederkerigheid en improviseren**

In het project heeft men kunnen ervaren hoe het werkt met een basis van onderling vertrouwen. In de focusgroep kwam (voortbouwend hierop) gezamenlijke doelgerichtheid, wederkerigheid en het samen kunnen improviseren als belangrijk voor toekomstige cultuur en samenwerking in de bouw naar voren. Men ervaaarde het daarbij als belangrijk je als samenwerkingspartners eenzelfde visie en doel hebt. De intentie hoeft niet hetzelfde te zijn, als maar helder is wat iedereen eruit wil halen. Relevante quotes over wederkerigheid en improviseren:

*“Het gezamenlijke doel na blijven streven, wat vraagt om improviseren.”*

*“Als je wil veranderen, moet je flexibel zijn. Dat zijn soft skills die niet aan te leren zijn, maar wel heel essentieel worden.”*

*“Empathisch vermogen hangt hier deels mee samen.”*

*” Je moet wederkerigheid ervaren vind ik.”*

*“Het werkt niet als je het gevoel hebt dat je de enige bent die improviseert of beweegt.”*

### **Eenduidig handelen van de lokale overheid**

Tot slot kwam ook de rol het belang van eenduidig handelen van de lokale overheid naar voren. Tijdens de case studie was dit weliswaar niet sterk belemmerend, maar wel werd de complexiteit hiervan duidelijk, die samenhangt de verschillende rollen die de lokale overheid heeft in relatie tot bouwprojecten. Relevante quotes:

*“Er zijn 2 werelden. De wereld van duurzaamheid en de wereld van vergunningen. Die staan uit elkaar.”*

*“De gemeente gaat voorop in sommige dingen. (..) Maar je moet ook zelf beseffen als opdrachtgever wat de consequenties daarvan zijn. (..) Dat is nu de volgende slag die gedaan moet worden. Als je die ruimte geeft, moet je ook zelf meegroeien in een veranderende keten en de veranderende rol die je hebt.”*

## **6. Conclusie**

Deze case studie richt zich op de vraag wat belemmerende en stimulerende factoren waren ten aanzien van de beoogde cultuurverandering bij het bouwen van het Living lab van het BouwLab. Onderzoeksvraag:

### **Cultuurverandering in de bouw**

Lectoraat Management van Cultuurverandering/Faculteit Maatschappij en Recht – version 3.2

© 2024 Copyright Hogeschool Amsterdam

“Op welke manier speelt ‘cultuur’ een belemmerende of stimulerende rol bij resultaatgericht samenwerken tussen partijen aan het Living lab van BouwLab?” Cultuur zien we daarbij als verzameling van waarden, gedragingen en overtuigingen.

De samenwerking rond het project is ontstaan als initiatief binnen een bestaand lokaal bedrijvennetwerk als Living lab waarbij het leren en ervaring opdoen met circulair bouwen en nieuwe samenwerkingsvormen, centraal stond. Het waren allemaal ondernemingen en ondernemers die elkaar vonden in dit bijzondere project en die allemaal hun nek wilden uitsteken om deze doelen te realiseren. In dat opzicht was er sprake van een 'culturele fit' tussen de partners: ze deelden bepaalde waarden en overtuigingen die van belang lijken te zijn geweest voor de realisatie van dit project. Deze **ondernemende cultuur** heeft een sterke stimulerende rol gespeeld. Hoe een dergelijke ondernemende cultuur gerealiseerd kan worden bij grotere (Europese) aanbestedingsprocedures is een punt voor nader onderzoek.

- In dit project hebben partners een basis van **onderling vertrouwen** ervaren, hetgeen men als belangrijk cultuurkenmerk zag. Dit hebben partners gecombineerd met het vroegtijdig maken van duidelijk afspraken over te bereiken gezamenlijke doelen, hetgeen volgens respondenten als cruciaal voor het welslagen van het project is gebleken.
- Voortbouwend op onderling vertrouwen kon **gezamenlijke doelgerichtheid, wederkerigheid** binnen de samenwerking en **samen improviseren** ontstaan, hetgeen ook factoren zijn die voor hen als belangrijk voor toekomstige cultuur en samenwerking in de bouw gelden.
- Men vond het daarbij voor de toekomstige cultuur ook belangrijk dat je als samenwerkingspartners **eenzelfde visie en doel** hebt. De intentie hoeft niet hetzelfde te zijn, als maar helder is wat iedereen eruit wil halen.
- Verder is de noodzaak voor de toekomst van de bouw naar voren gebracht van een “samenwerkingscultuur” die ruimte biedt aan een ondernemende houding en de benodigde **creativiteit en improvisatievermogen** om uitdagingen bij innovatieve circulaire bouwprojecten op te lossen.

Tenslotte kwam ter tafel dat een ondersteunende, maar tegelijkertijd pro-actieve, rol van de lokale overheid cruciaal is voor het welslagen van de samenwerking, waarbij een goede afstemming tussen verschillende afdelingen (met name bouwplantoetsing/vergunningverlening) van belang is. Het toetsen van circulaire bouwplannen waarbij bestaande constructies worden hergebruikt vraagt bijvoorbeeld van de toetsende instantie ook een andere manier van werken.

## Referenties

- BouwLab R&Do. (2023, januari 24). *Living Lab—BouwLab*. Van een circulair overgeheveld donorpand tot het nieuwe LIVING LAB. Verkregen via <https://bouwlab.com/living-lab/>
- Ropes, D., & Van Kleef, H. (2022). Succesfactoren voor circulair ondernemen: Een casus in de bouwsector. *Holland Management Review*, 204, 70-77.

## **Bijlage A: Interviews en Focusgroep in de periode december 2023-februari 2024**

### **Interviews in de periode december 2023-februari 2024 vonden plaats met:**

- Projectleider + technisch deskundige BouwLab RD&O;
- Medewerker klantcontactcentrum gemeente;
- Zelfstandige coach/Lokaal bedrijvennetwerk;
- Directeur bouwonderneming (opbouw);
- Constructeur vanuit Ingenieursbureau;
- Projectleider circulair sloopbedrijf;
- Afdelingshoofd en opzichter bouwonderneming (fundering).

### **Aanwezigen focusgroep februari 2024 waren:**

- Projectleider + innovatie-expert BouwLab RD&O;
- Medewerker Klantcontactcentrum gemeente;
- Projectleider circulair sloopbedrijf;
- Afdelingshoofd Bouwonderneming (fundering);
- Onderzoekers vanuit NGF team Cultuurverandering Hogeschool van Amsterdam.