

## → Agenda Ondernemerschap & Innovatie

mei 2017

**De Agenda Ondernemerschap & Innovatie van Bouwend Nederland vormt het beleidskader voor alle verenigingsonderdelen van Bouwend Nederland. Het legt de ambities en doelstellingen van Bouwend Nederland voor de komende drie jaar vast. Het geeft lidbedrijven, bestuurders, medewerkers, en stakeholders inzicht in de inhoudelijke koers en in de doelen. De Agenda Ondernemerschap & Innovatie is tot stand gekomen in samenwerking met een aantal leden en bestuurders vanuit verschillende onderdelen van Bouwend Nederland.**



### Visie

Onze sector levert de fysieke verandering in de gebouwde omgeving die nodig is om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. De maatschappij en markt veranderen momenteel echter snel. Klanten vragen hogere kwaliteit, meer verantwoordelijkheid, modernisering en een lagere prijs. De bouw kan het ook steeds minder af met alleen een fysieke oplossing. Steeds vaker spelen het goed omgaan met stakeholders en gebruikers een belangrijke rol. En ook de digitalisering bepaalt meer en meer de slimheid en functionaliteit van de fysieke oplossing en de daarmee samenhangende klanttevredenheid. In sommige gevallen wordt nu al de (installatie)techniek bepalend geacht voor de kwaliteit van het bouwwerk, waardoor de bestaande verhoudingen tussen opdrachtgever, hoofdaannemer en onderaannemer of leverancier verschuiven (bijv. afvalwaterzuiveringen, zeesluizen IJmuiden) en de traditionele regierol van het bouw- en infrabedrijf niet meer vanzelfsprekend is. In ieder geval worden de beste oplossingen steeds vaker niet meer door individuele bedrijven maar in samenwerking geleverd.

Om de vernieuwing in de sector te versnellen is de Bouwagenda in het leven geroepen. Deze zet in op: oplossen van maatschappelijke vraagstukken, anders samenwerken en slimmer werken. Innovatie, ontwikkelingen in (slimme) techniek & duurzaamheid en een groot maatschappelijk bewustzijn bieden kansen en mogelijkheden om beter te presteren dan anderen. Zeker wanneer het ons als sector lukt om op andere wijzen – ook pre concurrentieel, projectoverstijgend en op basis van toegevoegde waarde en kwaliteit – echt samen te werken.

Voor veel bedrijven is de continuïteit van de onderneming een van de belangrijkste doelen die nagestreefd wordt. In het verlengde van de veranderingen van de omgeving wordt daarbij ook meer en meer beroep gedaan op het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van de organisatie. Opleiding, kennis van nieuwe technieken, instroom van jonge mensen en flexibilisering van de arbeidsmarkt zijn hier belangrijk bij. Daarnaast kunnen bedrijven meer strategisch samenwerken in de bouwkolom. Bouwend Nederland wil haar leden, ondernemers en ondernemingen, ondersteunen bij het waarborgen van de continuïteit van hun bouw- of infra onderneming. Bijzondere aandacht krijgen hierbij de familiebedrijven. Continuïteit is zeker voor deze groep bedrijven van wezenlijk belang.

Aan de hand van de werkplannen van voorgaande jaren, hebben we geanalyseerd waar leden in het kader van 'Ondernemerschap en Innovatie' interesse in hebben. Dit leidt tot een veelkleurig overzicht: benchmark, financiën, acquisitie, strategie, familiebedrijven, kwaliteitsborging, innovatie en scores met EMVI.

Waarbij leden duidelijk de voorkeur hebben voor (niet technische) pragmatisch ingestoken kennis over hoe zaken in het bedrijf goed geregeld kunnen worden, managementinformatie en/of managementinspiratie.

Op basis van bovenstaande worden vier kerngebieden onderscheiden voor de Agenda Ondernemerschap & Innovatie:

1. Strategie en innovatie
2. Optimaliseren bedrijfsvoering
3. Digitalisering en informatisering
4. Familiebedrijven

'Duurzaamheid', 'Arbeidvoorwaarden & -Verhoudingen' en 'Onderwijs & Opleiding' zijn zelfstandige speerpunten binnen Bouwend Nederland. De betreffende onderwerpen uit bovenstaande visie zullen vooral in de programma's van deze speerpunten een plek krijgen.

### **Strategie en Innovatie**

**Doelstelling: het is de ambitie van BNL om haar leden te helpen continuïteit voor langere termijn te realiseren. Onder meer door leden te helpen zich te richten op die onderdelen en segmenten waar zij als onderneming het beste kunnen concurreren en de strategische flexibiliteit in hun onderneming in kunnen richten. Daarnaast zet Bouwend Nederland zich in om ruimte te creëren in de markt voor slimmere en innovatieve producten en manieren van werken. Teneinde leden in staat te stellen ook op basis van klantwaarde, kennis en kwaliteit te concurreren, in plaats van uitsluitend op basis van prijs, en meer kostenefficiëntie te kunnen realiseren o.m. door projectoverstijgend (samen) te kunnen werken.**

Om als onderneming ook op de lange termijn voor continuïteit te kunnen zorgen, is het belangrijk te kunnen kijken wat er in de eigen (markt)omgeving verandert en hoe hier als onderneming tijdig op kan worden ingespeeld. Veel ondernemers ontbreekt het aan tijd om hier structureel aandacht aan te besteden. Bouwend Nederland kan hierbij helpen door haar leden inzicht te bieden in kwalitatieve en kwantitatieve marktontwikkelingen en (maatschappelijke en technologische) trends en het laten zien van inspirerende voorbeelden van innovaties, ook uit andere sectoren.

Bijzondere aandacht wordt in dit verband gegeven aan de kansen die innovatie en de Bouwagenda kunnen bieden. Met de meerjarenprogramma's 'Innovatie', 'Blijven investeren in opleidingen' en 'Digitalisering en informatisering', faciliteert BNL op sectorniveau structureel de vernieuwing en innovatie(s). Hiermee wordt, in samenhang met de Bouwagenda, bijgedragen aan maatschappelijke opgaven.

Bouwend Nederland wil haar leden inspireren met de mogelijkheden van innovatie en hen in staat stellen op andere manieren (o.m. projectoverstijgend) met haar opdrachtgevers en stakeholders samen te werken. Vanuit het meerjarenprogramma innovatie worden leden gefaciliteerd in het vinden van aansluiting bij de Bouwagenda en het inspelen op ruimte die in de markt ontstaat om innovatiever en integraler te werken. Vanuit de Bouwagenda zal ingezet worden op het aanpassen van marktvoorwaarden (c.q. beklemmende regelgeving en marktreguleringen) zodat er meer ruimte komt om op basis van innovatie en duurzaamheid te concurreren.

Daarnaast wil Bouwend Nederland haar leden helpen met het duiden van de effectiviteit van strategie. In het verlengde hiervan wil Bouwend Nederland haar leden laten ondersteunen bij fundamentele vragen als 'waar zijn we goed in en waar richten we ons op als bedrijf?', 'hoe stimuleren we vernieuwing in het bedrijf?' en 'welke van strategisch belang zijnde flexibiliteit moeten we in de onderneming inrichten?'.

### **Optimaliseren bedrijfsvoering**

**Doelstelling: BNL ondersteunt haar leden om hun bedrijfsvoering verder te kunnen verbeteren zodat ze flexibel kunnen omgaan met de eisen die door de veranderende maatschappij, regelgeving en markt aan hen worden gesteld. Faciliterend aan het ondernemerschap dat kenmerkend is voor de bedrijven in de sector. En met aandacht voor de ontwikkeling van het personeel.**

Voor een goede bedrijfsvoering zijn in ieder geval managementinformatie, financial control, project control & risicomangement en een gezonde financiering & liquiditeitspositie van groot belang. Hier is door bedrijven op verschillende wijzen vorm aan te geven. Bouwend Nederland wil haar leden ondersteunen in het verbeteren hiervan, om zo goede randvoorwaarden voor het ondernemerschap en aansturing van de onderneming te helpen creëren. In het verlengde hiervan kunnen bedrijven ondersteund en geïnspireerd worden zelf te zoeken naar mogelijkheden om steeds slimmer te werken en de bedrijfsvoering verder te verbeteren (bijv. benchmark, mogelijkheden digitalisering, specialisatie of industrialisatie). Bouwend Nederland faciliteert haar leden ook door nieuwe (technische) vakkennis te verspreiden; bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, luchtdicht bouwen of andere ontwikkelingen in het bouwberoep.

Specifieke aandacht zal worden gegeven aan marketing & acquisitie en kwaliteitsborging. Met de invoering van de Wet Private Kwaliteitsborging zal van bouwers worden geëist op andere wijze invulling te geven aan het zekerstellen dat er kwalitatief goede bouwwerken worden gerealiseerd. Dit brengt voor bouwers een verregaande aansprakelijkheid met zich mee. Tegelijkertijd wordt vanuit de opdrachtgevers c.q. kopers steeds meer gevraagd. Marketing & acquisitie, en bijv. ook EMVI, spelen een steeds belangrijker rol in de markt. Bouwend Nederland ondersteunt haar leden en haar ondernemingen om op deze ontwikkelingen in te laten spelen.

### **Digitalisering en informatisering**

**BNL zet zich in om digitalisering en informatisering te benutten bij het slimmer, beter (aansluiting klant en kwalitatief) en efficiënter bouwen. En daarnaast een bijdrage te leveren aan de digitalisering van de gebouwde omgeving. Onder meer bij Internet of Things (IoT). BIM en (big) data bieden hiervoor legio kansen. Tegelijkertijd ontstaan met de alsmaar verdergaande digitalisering nieuwe risico's. Bijvoorbeeld rondom werken in de cloud, gebruik van data en informatie en asset management. Daarom is cyber security een actueel thema waarbij BNL zich inzet om haar leden hiervan bewust te maken en ze te helpen ontwikkelingen te monitoren en risico's te managen.**

De maatschappelijke opgaven, en daarbij passende reguliere bouwopgaven en –volume voor de komende decennia zijn omvangrijk terwijl de productiviteitsverbetering in de bouwsector sterk achter loopt op andere sectoren. Door verdergaande digitalisering en informatisering wordt het mogelijk om een innovatieslag en productiviteitsslag te maken die nodig is om de maatschappelijke opgaven te realiseren. BNL zet zich samen met partners en stakeholders in voor een gezamenlijke 'Digitale infrastructuur' die naadloos alle soorten bouwwerkinformatie verbindt; van versnipperde informatievoorziening met veel informatieverlies naar een Nationaal Bouw Informatie Infrastructuur stelsel (NBII-stelsel). Standaardisatie (open standaarden) en uitwisselbaarheid van informatie zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden. Het stelsel draagt bij aan het kwalitatief beter, (nog) maatschappelijker, goedkoper en duurzamer bouwen. De sector kan hierdoor op brede schaal profiteren van IoT, sensing, advanced robotics, 3d printing, BIG data analytics, virtual/augmented reality, blockchain, et cetera. Breedbandinternet is een belangrijke randvoorwaarde voor digitalisering en I-o-T in de gebouwde omgeving. Deze basisinfrastructuur is in Nederland nog niet op orde. In de belangenbehartiging zal Bouwend Nederland zich inzetten voor het verder uitbreiden van het glasvezelnetwerk.

Omdat het (bouw)leven zich meer en meer digitaal afspeelt, neemt ook de kans op online criminaliteit toe. Rondom de negatieve aspecten van digitalisering zet BNL zich in om haar leden en de sector te ondersteunen. Bijvoorbeeld bij het voorkomen van cybercrime. Cybercrime is criminaliteit met ICT als middel én doelwit. Steeds meer leden ervaren hiervan de negatieve gevolgen.

### **Familiebedrijven**

**Het overgrote deel van de achterban van BNL bestaat uit familiebedrijven. De dynamiek binnen deze bedrijven heeft specifieke kenmerken. Naast de reguliere zaken bij bedrijfsoverdracht is het de ambitie van BNL om haar leden te helpen de gang van zaken rondom familie, eigendom en management in familiebedrijven goed te organiseren. Belangrijk aspect daarbij is het behouden van de goede familieband, het vooraf nadenken over een vangnet (wat gebeurt er wanneer de directeur/eigenaar wegvalt) en het opleiden van de beoogde opvolger c.q. nieuwe generatie**

De komende jaren zullen veel (familie)bedrijven worden overgedragen of, als het niet anders kan, worden beëindigd. De baby boomers hebben het bedrijf door de crisis geloodst en gaan met pensioen. Bedrijfsoverdracht is een ingrijpende stap waar veel bij komt kijken. BNL zet zich in om de bedrijfsoverdracht, zowel binnen de familie als bij verkoop aan anderen, te ondersteunen. Voor de overdracht bestaat een ledenvoordeel waarbij alle facetten van de overdracht worden begeleid. Bij een familieoverdracht spelen ook emotionele belangen mee. De overdracht leidt tot andere verhoudingen binnen de familie en het bedrijf.

Samen met partners ontwikkelt BNL een programma specifiek toegespitst op familiebedrijven. Hieraan wordt o.m. aandacht besteedt bij de opvolging en overdracht. Maar bijvoorbeeld ook aan de innovatieve kracht en de commerciële waarde van het familiebedrijf. Daarnaast zal vanuit Bouwend Nederland verder verkend worden hoe de vereniging van toegevoegde waarde kan zijn bij opvolging-, vangnet- en overdrachtsvraagstukken.

### **Vragen en nadere informatie**

**Joppe Duindam en Tom van Eck**

**Telefoon: 079-3252124 of 079-3252127**

**E-mail: [j.duindam@bouwendnederland.nl](mailto:j.duindam@bouwendnederland.nl), [t.vaneck@bouwendnederland.nl](mailto:t.vaneck@bouwendnederland.nl)**

## BIJLAGE

### Acties en doelstellingen

#### Strategie en Innovatie

- Meerjarenprogramma innovatie (incl. Bouwagenda, acceleratieprogramma)
- Innovatiedag voor het bouw- en infrabedrijf
- Regionale innovatieactiviteiten
- Onderzoek naar succesvolle strategieën om bedrijven flexibeler te maken
- Trends en ontwikkelingen (incl. feiten en cijfers)

#### Optimalisering bedrijfsvoering

- Private kwaliteitsborging
- Bouwregelgeving (o.a. implementatie omgevingswet)
- Financiering (bankgaranties, contactgroep Financiën en bijeenkomsten financieel risicomanagement)
- Benchmark, feiten en cijfers en Bouwmaatlat
- Verspreiden technische vakkennis
- Trainingen BNL Academy (trainingen op het gebied van Management en commercieel <http://www.bouwendnederland.nl/academy>)

#### Digitalisering en informatisering

- Digitaal stelsel Bouw en Installatie
- Deelname aan en mede vormgeven Bouwagenda
- Deelname Bouwinformatieraad
- Bevorderen BIM-toepassing (o.a. in het BIM loket)
- Proof of concept met CB-NL<sup>1</sup>
- Adoptiebevordering BIM
- Bewustwording en ondersteuning bij voorkomen cybercrime
- Trends en ontwikkelingen (Internet of things, 3D-printing, sensing, advanced robotics, (big)data, virtual/augmented reality, blockchain, etc.) en de randvoorwaarden (breedbandinternet)
- Workshops internet, social media en reviewmarketing

#### Familiebedrijven

- Bijeenkomsten bedrijfsopvolging binnen het familiebedrijf
- Dag van het familiebedrijf (incl. vervolg daarop)
- Commercieel gebruik maken van de kracht van het familiebedrijf

---

<sup>1</sup> De conceptenbibliotheek Nederland (CB-NL) verbindt informatiebronnen zoals die van RAW, STABU, NEN, IMGeo, ETIM en Rioned en versnelt BIM-processen tussen bouwdisciplines en –partijen.