

Doorvertaling Marktvisie voor Bouwend Nederland

Zoetermeer, 23 mei 2016

Deze doorvertaling is de concrete uitwerking van de Marktvisie¹ door Bouwend Nederland. Wat gaan we doen, en waarom. Dit is een levend document dat periodiek wordt geactualiseerd. Zo borgen we dat acties blijven bijdragen aan het realiseren van de gezamenlijke ambitie van de Marktvisie. De doorvertaling van de Marktvisie gaat over de voornaamste stappen die Bouwend Nederland zet, met en namens haar lidbedrijven, en in samenwerking met opdrachtgevers en (de leden van) collega-brancheorganisaties.

Bouwend Nederland en de Marktvisie

In de afgelopen jaren is de situatie in de infrasector danig veranderd. De economische en financiële crisis heeft diepe sporen nagelaten bij zowel opdrachtgevers als ondernemers in de sector. En waar de woningmarkt nu zeer voorzichtig herstelt, zit de infrasector nog op een dieptepunt. De crisis heeft geleid tot veel ontslagen, uitdagende financiële vraagstukken voor ondernemers, forse kostenreducties, druk op inschrijfkosten en een heroriëntatie op het gewenste profiel van de organisaties en de orderportefeuille.

Deze noodzakelijke ingrepen vonden plaats in een periode waarin de opdrachtgevers in de sector juist, ook op verzoek van de markt in de jaren daarvoor, juist meer verantwoordelijkheden en aanbiedingen op basis van kwaliteit van de markt gingen vragen. Het is nu opnieuw zoeken naar een balans waarin de ondernemingen in de sector kunnen toewerken naar een gezond rendement en continuïteit van het bedrijf en levering van kwalitatief hoogwaardige producten en processen die de opdrachtnemers (en de eindgebruikers) in de infrasector van de ondernemingen verwachten. Dat moet samen (blijven) gebeuren, ook wanneer de markt weer aantrekt!

Samen betekent dat (de lidbedrijven van) Bouwend Nederland, opdrachtgevers en onze partners een gezamenlijke inspanning leveren om de diverse uitdagingen aan te pakken. Er mag dan ook van (de leden van) Bouwend Nederland een inspanning worden verwacht.

Het is nu aan de leiders van de opdrachtgevers en opdrachtnemers voor deze Marktvisie te gaan staan en het inspirerende voorbeeld te geven. Om vervolgens, met begrip voor elkaars positie, samen een stappenplan en concrete acties te formuleren. En zo een verbreding te initiëren naar andere opdrachtgevers (RVB, ProRail, Waterschappen) en opdrachtnemers. Vanuit het besef dat opdrachtgevers en opdrachtnemers samen een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid hebben richting de maatschappij. Als opmaat van het positioneren van de (infra)bouw als de mooiste sector om in te werken.

¹ Zie marktvisie.nu

Doorvertaling Marktvisie voor Bouwend Nederland

Realiseren van de gezamenlijke ambitie

Bouwend Nederland realiseert zich dat de verandering die de Marktvisie voorstaat een grote inspanning van alle betrokkenen vraagt en dat de wereld niet van de één op de andere dag zal veranderen. De werkelijkheid is weerbarstig. De belangen van opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn soms tegenstrijdig en de mate van vertrouwen tussen opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen in de keten is nog onvoldoende. Bouwend Nederland ziet de Marktvisie als een extra stimulans om in dit verband bij de bedrijven in de sector zelf te beginnen om dat vertrouwen te verbeteren. Het is onze ambitie om samen te blijven werken aan een voor-spelbare, aanspreekbare en inspirerende (infra)bouwsector.

Dat betekent dat de bij Bouwend Nederland aangesloten bedrijven in de eigen organisatie, als collectief via Bouwend Nederland en in samenwerking met haar (commerciële) ketenpartners, een inspanning leveren om de ambitie van de Marktvisie waar te maken. Dit is het moment om de wenselijke veranderingen in de infra-sector door te voeren en continue in beweging te brengen en te houden. Naast het op gang brengen en houden van het veranderproces, zijn er door de infraleden van Bouwend Nederland tal van suggesties gedaan voor verbeterinitiatieven. Bouwend Nederland legt de focus op de volgende vijf aandachtsgebieden om bij te dragen aan het realiseren van de gezamenlijke ambitie

1. Stimuleren van gedachtegoed van de Marktvisie binnen Bouwend Nederland

Om vanuit Bouwend Nederland een goede bijdrage aan de ingezette verandering te leveren, neemt Bouwend Nederland in ieder geval de stap om een Bouwend Nederland marktvisieteam in te stellen die de in gang gezette beweging in gang houdt, stimuleert en uitdraagt. Het team voert jaarlijks een tussentijdse evaluatie uit, teneinde bij te kunnen sturen of de doelen bij te kunnen stellen. Vanwege het vernieuwende karakter van de Marktvisie zal dit marktteam bestaan uit een representatieve vertegenwoordiging vanuit het middenmanagement en de 'werkvloer' van de infrabedrijven, die daarbij worden gefaciliteerd en ondersteund door Bouwend Nederland.

2. Stimuleren van op samenwerking gerichte cultuur, houding & gedrag

Bouwend Nederland heeft met de gedragscode expliciet gemaakt wat wij als vereniging gewenst en ongewenst gedrag vinden van leden c.q. opdrachtnemers. Bouwend Nederland hoeft niet te wachten met het veranderen van haar gedrag, totdat de opdrachtgever 'het anders gaat doen'. Bouwend Nederland zal zelf pro-actief aan de slag gaan met haar lidbedrijven. Deze kunnen ook zelf tegelijkertijd pro-actief acties ondernemen richting hun eigen opdrachtgevers, leveranciers en onderaannemers.

Als Bouwend Nederland komen we er niet met een gedragscode alleen. Zowel aan de kant van de opdrachtgever, als aan de kant van de opdrachtnemer is men regelmatig relatief onbekend met de wereld en afwegingen van 'de andere kant van de tafel'. Het veranderen van gedrag begint dan ook met het stimuleren van begrip tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers hoe onze wereld in elkaar zit, wat de dominante waarden

Doorvertaling Marktvisie voor Bouwend Nederland

binnen de organisatie zijn en welke logica er achter de afwegingen zit. Bouwend Nederland ziet voor zichzelf en haar leden een rol om dat begrip te verbeteren.

In de sector staat, naast begrip voor elkaars bedrijven, het goed samenwerken in projecten centraal. Voor goede samenwerking is het essentieel dat neuzen dezelfde kant opstaan. Hiervoor is openheid en vertrouwen nodig. Wederzijds kennismaking van projectteams is hierbij essentieel. Bouwend Nederland en haar leden stimuleren deze kennismaking, zowel op werkvloer- als directieniveau. Dit willen we samen doen, omdat elkaar kennen bijdraagt aan een succesvol project en elkaar ontmoeten gelegenheid geeft voor een toets op de projectdoelen en op de match tussen de beide teams.

De mensen die in de infrasector werkzaam zijn, kennen elkaar veelal van school of de universiteit. Echter eenmaal werkzaam in de sector, krijgen ze zowel qua opleidingen, als qua werkomgeving vooral te maken 'met de eigen kant van de tafel' en alle argumenten die daar bij horen. Bouwend Nederland zet zich in om bij werknemers en instromers in de infrasector aandacht te besteden aan de werkcultuur, houding en gedrag en de ratio achter afwegingen van beide kanten van de tafel. Hiertoe wordt nadrukkelijk de aansluiting met het onderwijs en (bestaande opleidingen) gezocht. Ook wordt gezocht naar mogelijkheden voor uitwisseling van ervaringen die mensen aan beide zijden van de tafel hebben opgedaan.

3. Stimuleren van pre-concurrentieel samenwerking

In het huidige marktmechanisme speelt de sterke focus op laagste prijs een dusdanige dominante rol dat het totale businessmodel van de bedrijven uit de sector onder druk staat. Ten aanzien van de prijs, weten we dat er ook andere methoden mogelijk zijn om met prijs om te gaan, dan de alom gehanteerde focus slechts op laagste prijs. Als sector hebben we geen goed beeld van alle mogelijkheden op dit gebied en wat de effecten zijn van de verschillende methoden. Bouwend Nederland wil het initiatief nemen om samen met opdrachtgevers in beeld te brengen welke methoden dit zouden kunnen zijn en met andere methoden dan slechts laagste prijs te experimenteren. Met als doel nieuwe, verbeterde mechanismen te ontwikkelen rond de prijsvorming zodat de focus meer kan komen te liggen op het leveren van goede kwaliteit, betrouwbare samenwerking en innovatieve oplossingen voor een conforme prijs.

Voor opdrachtnemers is het belangrijk om opdrachtgevers te helpen zijn uitvraag te verbeteren alvorens hij deze in een aanbestedingsprocedure op de markt zet. Het instrument 'Marktconsultatie' is hier in principe zeer geschikt voor. Gezien de concurrentie waarin bedrijven zich bevinden blijven in marktconsultaties vaak 'de kaarten voor de borst', en is het eindresultaat voor alle deelnemers teleurstellend. Bouwend Nederland zal in samenwerking met haar partners, voorstellen uitwerken waarin vroegtijdige marktbetrokkenheid tot een voor alle partijen meer positieve uitkomst zal komen.

Doorvertaling Marktvisie voor Bouwend Nederland

4. Stimuleren van verbeteringen in de aanbesteding

De aanbesteding is een cruciaal onderdeel van de infrasector. Een goede aanbesteding creëert goede randvoorwaarden voor een goede uitvoering van het project en schept heldere kaders voor de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Een goede aanbesteding is echter geen sinecure. Vanwege het belang van een goede aanbesteding, zouden alle betrokken partijen de professionele verplichting moeten krijgen tot het goed laten verlopen van een aanbesteding.

Bouwend Nederland en haar leden zien een belangrijke rol voor opdrachtnemers om in de tenderfase al transparant te zijn over omissies, en de mogelijke zorgen over risicoverdeling en contract(vorm), eigen mensen in te zetten op sleutelposities en de indiening vanuit het hoogste niveau plaats te laten vinden. Anderzijds is het ook gewenst dat (via Bouwend Nederland) aan opdrachtgevers duidelijk wordt gemaakt welke verwachtingen de bedrijven hebben van opdrachtgevers ten aanzien van bijvoorbeeld ruimte in individuele inlichtingen, geen 'last-minute' nieuwe informatie meer verstrekken. Bouwend Nederland en haar leden willen een convergentie- en/of onderbouwingsfase na gunning tot standaard maken. Een dergelijke fase zou bij exorbitant lage inschrijvingen (70% van de raming) verplicht moeten worden.

De infraleden van Bouwend Nederland hebben de indruk dat de problemen bij aanbestedingen het scherpst optreden bij openbare procedures. Bij meervoudig onderhandse aanbestedingen treedt hierin een duidelijke verbetering op. We zouden als sector de meervoudig onderhandse aanbestedingen – al dan niet in een aangepaste vorm - breder toe moeten passen, ook in die gevallen dat nu een openbare aanbesteding vereist is. Uitgangspunt moet zijn dat kwaliteit relatief zwaar moet meewegen. Doel is meer dan 50 %, waarbij elke keer bekeken wordt of de projectopgave zich leent voor het realiseren van dit doel.

5. Stimuleren van vrijmaken van werkkapitaal in de infraketen

In de infrasector liggen miljarden euro's aan potentieel werkkapitaal vast in (uitgestelde) betalingen, (bank)garanties en zekerheidsstellingen. In feite is sprake van een steeds verder naar beneden doorgeschoven voorfinanciering van projecten. Bouwend Nederland en haar leden willen richting de opdrachtgevers een goed voorbeeldgedrag tonen. Zij zetten zich in om het betalingsgedrag binnen de eigen keten te verbeteren en daarmee werkkapitaal vrij te spelen. Daarnaast zal Bouwend Nederland voorstellen doen hoe, zonder verlies van zekerheden, onnodige bankgaranties kunnen worden verlaagd en/of afgeschaft .

Doorvertaling Marktvisie voor Bouwend Nederland

Aan de slag met de Marktvisie

De focus ligt op acties die op korte termijn, in 2016 en 2017, tot concrete leerpunten leiden (kort-cyclische verbeterstappen). We zetten deze stappen door aan de slag te gaan. We gaan beginnen met een aantal concrete projecten/thema's waarin zichtbaar wordt wat de Marktvisie betekent.

Ontwikkelingen (korte termijn) in de geest van de Marktvisie die, volgens een groeimodel, zullen moeten resulteren in structurele verankering van elementen van de Marktvisie (lange termijn). In onderstaande tabel is te zien waarmee Bouwend Nederland aan de slag gaat in het kader van de Marktvisie.

1. Borgen gedachtengoed marktvisie binnen Bouwend Nederland

Te ondernemen activiteit in 2016 / 2017	Doel
In 2016 formeren van een marktvisieteam binnen Bouwend Nederland, bestaande uit ambassadeurs vanuit de bedrijven	In gang gezette beweging wordt continue gestimuleerd, bewaakt en zo nodig bijgestuurd.
(De leden van) Bouwend Nederland brengen het gedachtengoed door tot op de werkvloer van hun organisaties.	In gang gezette beweging wordt continue gestimuleerd, bewaakt en zo nodig bijgestuurd.
Leden van Bouwend Nederland zijn (via de branchevereniging) aanspreekbaar.	In gang gezette beweging wordt continue gestimuleerd, bewaakt en zo nodig bijgestuurd.

2. Stimuleren van op samenwerking gerichte cultuur, houding & gedrag

Te ondernemen activiteit in 2016 / 2017	Doel
In 2016 ontwikkelen we samen met opdrachtgevers en ketenpartners een sectorstandaard ten aanzien van "succesvol samenwerken", een escalatiemodel en een conflictbeheersingsmodel.	Voorspelbare, betrouwbare en inspirerende samenwerking en geen rechtszaken.
In 2016 wijzen wij pilotproject(en) aan waarbij actief wordt gestuurd op wederzijdse ontmoeting op directie- en werkvloerniveau. Er is invloed op samenstelling van elkaars projectteam.	Betere beheersing en sturing bij meningsverschillen
In 2016 zetten de leden van Bouwend Nederland in op een pro-actief en toekomstgericht verandertraject in houding en gedrag binnen de sector. Er wordt advies ingewonnen bij een ter zake kundige adviseur/wetenschapper.	Voorspelbare en betrouwbare samenwerking

Doorvertaling Marktvisie voor Bouwend Nederland

3. Stimuleren van pre-concurrentieel samenwerking

Te ondernemen activiteit in 2016 / 2017	Doel
In 2016 en 2017 ontwikkelen en experimenteren we samen met opdrachtgevers en ketenpartners met prijsvormingsmethoden anders dan laagste prijs.	Goed werk voor een conforme prijs.
In 2016 actief bijdragen aan 'Markparticipatie' A27 Houten – Hooipolder. Marktpartijen brengen vroeg hun adviezen en kennis in, zonder 'kaarten tegen de borst'.	Ruimte voor innovatie en verduurzaming
In 2016 stelt Bouwend Nederland met het opdrachtgevers een gezaghebbende Leidraad Risicoverdeling op die in de UAV-GC standaard meegenomen wordt.	Beheersbare risicoverdeling

4. Stimuleren van verbeteringen in aanbesteding

Te ondernemen activiteit in 2016 / 2017	Doel
In 2016 wordt de voorstellen tot tenderkostenreductie bij complexe tunnelprojecten (Blankenburgtunnel, A16 Rotterdam) toegepast en geëvalueerd. Marktpartijen geven inzicht in de werkelijk gemaakte interne en externe tenderkosten.	Verlaging tenderkosten- en tendertijd
In 2016 worden de voorstellen tot tenderkostenreductie op de projecten A6, A1/A27, Sluis Eefde en de N18 geëvalueerd en waar nuttig breder toegepast. Marktpartijen geven inzicht in de werkelijk gemaakte interne en externe tenderkosten.	Verlaging tenderkosten- en tendertijd
In 2016/2017 komt Bouwend Nederland met voorstellen om het ARW-verbod om onder voorwaarden in te schrijven te wijzigen.	ARW in lijn brengen met EMVI-praktijk en een beheersbare risicoverdeling.

5. Vrijmaken van werkkapitaal in de keten

Te ondernemen activiteit in 2016 / 2017	Doel
In 2016 worden drie type projecten (uit verschillende sectoren) als pilot aangewezen waarin alle ketenpartners vooraf 'de betere betalingsregeling' van toepassing laten zijn.	Goed werk voor een conforme prijs
In 2016 wordt in objectief kaart gebracht hoeveel werkkapitaal er in de infrasector 'vastzit' en voorstellen gedaan hoe dat kan worden vrijgespeeld.	Goed werk voor een conforme prijs