

MARKT VISIE

Inhoudsopgave

‘Marktvisie is geen kwestie van een kunstje aanleren’	2
<i>Doekle Terpstra, UNETO-VNI en Maxime Verhagen, Bouwend Nederland</i>	
‘Uiteindelijk wordt niemand beter van een vechtcontract’	4
<i>Ton Buijink, BAM Infra en Ruben van Ardenne, Compass Infrastructuur</i>	
‘Team met beste competenties moet uiteindelijk de opdracht krijgen’	8
<i>Edwin Lokkerbol, Vereniging van Waterbouwers</i>	
Marktvisie, 2015 – 2020	10
‘Je moet de uitgangspunten wel zelf actief bespreekbaar maken’	12
<i>Margreet Stok, Marissa Willemse, Raymond Hedges en Laurens de Vrijer, UNETO-VNI en SMI</i>	
‘We moeten minder bang en meer onbevangen worden’	16
<i>Paul Reinders, Rijksvastgoedbedrijf</i>	
Marktvisie stappenplan	20



Marktvisie, we gaan het samen doen!

Het gaat de installatiebranche voor de wind. Alle reden om onverstoord door te werken, zou je zeggen. Maar juist in een tijd van hoogconjunctuur moeten we als technisch dienstverleners de bakens verzetten en onze positie versterken. Door beter en slimmer samen te werken met projectpartners en opdrachtgevers. Die ambitie hebben we samengevat in de Marktvisie.



De Marktvisie is cruciaal voor de toekomst van de bouwkolom. Hoe kunnen we beter samenwerken aan innovatieve en duurzame projecten, waarbij alle partijen ook nog eens een gezond rendement realiseren? Die vraag staat centraal. Maar de praktijk is weerbarstig. Hoge aanbestedings- en tenderkosten en lange betalingstermijnen zetten onze cashflow onder druk. Dat levert keer op keer stevige twistpunten op tussen opdrachtgevers en de diverse partijen in de bouwkolom.

Het kan anders en het móet anders

Daarover is iedereen het eens. Die gezamenlijke constatering is de basis voor échte verandering. We willen projecten realiseren met een grote meerwaarde voor de eindklant. Dat kan alleen als we vanaf de ontwikkeling van de eerste ideeën met elkaar in

gesprek zijn en ons inleven in elkaars belangen. De Marktvisie is geen wollige beginselverklaring, maar wijst op concrete veranderingen: redelijke marges en gedeelde risico's, meer ruimte voor duurzaamheid en innovatie en samenwerking op basis van gelijkwaardigheid.

Aan de slag!

Deze publicatie laat zien dat we de mooie woorden van de Marktvisie nu al omzetten in daden. UNETO-VNI levert hiermee een belangrijke bijdrage aan de vertaling van de Marktvisie naar de praktijk. Voor installateurs, maar zeker ook voor onze bouw- en infrapartners én voor opdrachtgevers!

Erik van Engelen
Directeur UNETO-VNI

Werken aan een structurele verandering

‘Marktvisie is geen kwestie van een kunstje aanleren’

De Marktvisie moet leiden tot betere samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers bij publieke aanbestedingen. Doekle Terpstra en Maxime Verhagen zien het als een logisch gevolg van een groeiend gedachtegoed, van een veel bredere behoefte. Goede verhoudingen, zo redeneren ze, leiden tot betere resultaten voor alle ketenpartners, maar vooral ook voor de emanciperende eindklant. Of dat nu Rijkswaterstaat is, een woningcorporatie of een echtpaar met een rijtjeswoning. De twee voormannen geven zelf het goede voorbeeld: ze trekken samen op in het verkondigen van de boodschap en maken veel gebruik van de whatsapp-groep van ketenpartner-voorzitters.

Maxime Verhagen zette er als voorzitter van Bouwend Nederland destijds persoonlijk zijn handtekening onder. Toen Doekle Terpstra voorzitter werd van UNETO-VNI, had zijn voorganger dat net gedaan. De Marktvisie is nu één van de onderwerpen die hen bindt. Beide voorzitters geloven heilig in de meerwaarde van resultaatgerichte, gelijkwaardige en vergaande samenwerking. Net als in de onvermijdelijkheid en de onomkeerbaarheid daarvan. De nasleep van bouwaffaires in het verleden hebben de verhoudingen en het vertrouwen onder druk gezet. Acht jaar crisis leidden vervolgens tot een ‘pakken wat je pakken kan’-mentaliteit en tot toenemende afhankelijkheid.

Bok op de haverkist

‘We zaten tijdens de crisis als een bok op de haverkist om werk binnen te krijgen. We wilden zo graag aan de slag dat we er alles voor deden en niemand anders in de buurt lieten komen,’ illustreert Terpstra. ‘In de overlevingsmodus waren we niet bezig met het optimaliseren van resultaten, het plezier in ons werk,’ vult Verhagen aan. Nu de markt langzaam bijkomt van de schok, groeit het inzicht dat het anders moet. Met de Marktvisie als vehikel. Terpstra: ‘We moeten resultaatgericht gaan redeneren, met vertrouwen weer dingen met elkaar gaan delen. Maar dat wat decennia is gecultiveerd, zet je niet met een knip van de vinger in een andere stand. Dat is een proces van lange adem.’ ‘En daar hebben we elkaar hard bij nodig,’ vindt Verhagen. ‘Als brancheorganisaties spelen we een belangrijke rol in het mobiliseren van de

achterban. Door de goede voorbeelden te laten zien, door erover te praten bij bijeenkomsten, er op de websites en in de ledenbladen over te publiceren. Maar ook in het overleg van het Opdrachtgeversforum is het een vast agendapunt. Uiteindelijk proberen we vooral te stimuleren dat we er samen – installateurs en bouwers – op projectniveau handen en voeten aan geven. De Marktvisie moet geen papieren tijger worden.’

Rijk moet voorbeeld geven

Terpstra sluit zich daarbij aan. ‘Aan de andere kant zijn opdrachtgevers aan zet om te laten zien dat ze een ordentelijke prijs willen betalen voor goede resultaten vanuit samenwerking. Het Rijk kan een voorbeeldrol vervullen als het gaat om goed opdrachtgeverschap. Door te laten zien dat ze de markt niet als een Citroën wil uitpersen, maar door ieder zijn eigen positie te gunnen. Ook materieel,’ zegt hij. De voorzitters zien de goede voorbeelden daarvan al in de praktijk. Verhagen: ‘De laatste aanbestedingen van Rijkswaterstaat zijn echt conform de Marktvisie vormgegeven. Je ziet marktconsultaties, pogingen om de tenderkosten te verminderen, partijen die eerder bij elkaar aan tafel gaan zitten als er problemen dreigen te ontstaan.’

Common voice

Tijdens het congres ‘Samenwerken in de sector’ dat UNETO-VNI in 2017 organiseerde, was de Marktvisie het belangrijkste onderwerp van gesprek. Terpstra: ‘Het was mooi dat we daar met een common voice spraken. We zijn het eens over de noodzaak van dit nieuwe gedachtegoed, over de nieuwe manier van werken. En dat we dat gezamenlijk, met





Maxime Verhagen

Doekle Terpstra

één stem, moeten uitdragen.' Steeds meer installateurs, zo merkt de voorzitter van UNETO-VNI, zijn zich ervan bewust dat het anders moet. Daarnaast is er nu weer zoveel werk dat ze het voor het kiezen hebben. 'Je merkt dat het niet een kunstje is dat mensen aanleren, maar dat ze intrinsiek geïnteresseerd raken.

Sommigen zeggen nu: als het niet volgens de geest

over wie wat doet en hoe. Die houding is onomkeerbaar. Alleen de manier waarop we erin staan, verandert. Niet langer vanuit een afhankelijke positie, maar vanuit gezamenlijk besef van de noodzaak tot verbetering. Dat geldt ook richting onze ketenpartners. Er is voor iedereen méér winst te behalen als we samenwerken,' benadrukt Verhagen.

Resultaatgericht en prestatie-gedreven

Steeds vaker ontstaan er project-specifieke consortia, waarin bouwbedrijven, installateurs, architecten en adviseurs samenwerken en gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen. 'Als we naar een resultaatgerichte aanpak gaan, kan het de ene keer zo zijn dat de installateur de regie neemt – het installatiedeel in projecten neemt immers flink toe – en een volgende keer de aannemer. So be it. Belangrijker is dat dit gebeurt op basis van onderling respect voor de rol die je inneemt in de keten,' vindt Terpstra. Verhagen knikt instemmend. 'Natuurlijk willen mijn leden graag de regisserende rol houden,' zegt hij, 'maar uiteindelijk gaat het om het resultaat, aangevlogen vanuit partnership.' De voorman van Bouwend Nederland vindt het verheugend dat bij aanbestedingen ook andere factoren een rol gaan spelen. Zoals veiligheid. Hij verwijst naar de bouw van de Sluiskiltunnel. 'Bij de aanbesteding ging het hier niet alleen om prijs en kwaliteit, maar ook om het veilig (samen)werken. Er werd een prestatiepremie ingesteld voor het veilig werken aan de tunnel. Bij het uitblijven van ongelukken, deelden alle deelnemende partijen daarin. Dat is nou een goed voorbeeld van resultaatgericht en prestatiegedreven samenwerken.' <

'We moeten resultaatgericht gaan redeneren, met vertrouwen weer dingen met elkaar gaan delen'

van de Marktvisie gaat, doe ik het niet. Sommigen willen niet langer de onderaannemersrol vervullen. Als ze niet als volwaardige ketenpartner gelijkwaardig behandeld worden – want ook dát is de Marktvisie – dan zoekt men maar een ander,' zegt Terpstra.

Niks mis met eigenbelang

De twee zijn er niet bang voor dat het gedachtengoed van de Marktvisie verdwijnt mocht er onverhoopt weer een recessie opdoemen. 'Tijdens de crisis zijn we de klant centraal gaan stellen. Alleen zo konden we de motor draaiende houden. Nu de crisis voorbij is, hebben we met sterk geëmancipeerde klanten te maken. Het Rijk, maar ook de consument is veranderd. De klant zoekt vandaag de dag naar totaaloplossingen, naar ontzorging, naar eindproducten waarin hun wensen optimaal zijn vertaald. Ze willen geen gedoe

Ton Buijink (BAM Infra) en Ruben van Ardenne (Compass Infrastructuur) zien vooruitgang

'Uiteindelijk wordt niemand beter van een vechtcontract'



Ruben van Ardenne

De dialoog moet centraal staan in het proces van aanbesteding tot en met oplevering en eventueel ook exploitatie. Daarover zijn Ton Buijink en Ruben van Ardenne het hartgrondig met elkaar eens. De Marktvisie vinden zij daarom een goed initiatief. Tegelijk vinden ze allebei dat hun organisaties, ook zonder de Marktvisie, de uitgangspunten en principes in belangrijke mate al in hun DNA hebben zitten.

Ton Buijink werkt als directeur Infra Projecten en Infra Asset Management bij BAM Infra en Ruben van Ardenne is verantwoordelijk voor strategie en innovatie bij de, in verhouding tot BAM, kleine specialist Compass Infrastructuur Nederland. Beide bedrijven zijn 'grootafnemers' van Rijkswaterstaat (RWS) en hebben dus geregeld te maken met aanbestedingen of onderhoudscontracten die RWS te vergeven heeft. Zij weten als geen ander dat het vaak niet eenvoudig is om goede informatie te krijgen, op basis waarvan je helder en eenduidig kunt inschrijven. Maar dat is wel waar alle partijen heen willen. Voor RWS is het van groot belang dat de aannemers op basis van juiste informatie hun aanbieder kunnen nakomen, maar ook willen de aanbieder niet elke keer voor verrassingen komen te staan waarover ze dan weer in onderhandeling moeten. 'Een van de belangrijkste principes, die in mijn beleving aan de Marktvisie ten grondslag ligt, is dat we goed zicht krijgen wat er nu in een aanbesteding en in een contract zit. We moeten tot een faire verdeling van de risico's komen, want daar voorkom je discussies mee. Dat is tot op heden niet in alle contracten het geval', zegt Buijink.

Raamcontract zorgt voor ontspanning

'Als specialisten hechten wij veel belang aan een dialoog bij aanbestedingen. Wij zijn een system integrator die gespecialiseerd is in ITS, Intelligent Traffic Systems. Dit zijn systemen die voor dynamisch

verkeersmanagement zorgen. Als wij ze ontwerpen en installeren, zijn we vaak afhankelijk van andere systemen. Over het algemeen integreren wij onze systemen in bestaande infrastructures. In een aanbesteding is het lastig exact te bepalen welke hobbels je tegenkomt', vertelt Van Ardenne. Compass Infrastructuur heeft op dit moment een raamcontract met RWS waarmee zij voor een aantal jaar in een bepaalde regio als eerste op een vraagspecificatie een aanbidding mogen doen. 'Het grote voordeel van dit raamcontract is dat wij een contractteam hebben opgezet met mensen van RWS en Compass. Het betekent dat we te maken hebben met vaste gesprekspartners. Daardoor gaan we meteen veel relaxter met elkaar om. Feitelijk zit in dit raamcontract al de filosofie van de Marktvisie verwerkt.' Op die manier is een raamcontract een uitvloeisel van de uitgangspunten van de Marktvisie en kan dus als praktisch voorbeeld dienen voor partijen wanneer zij de dialoog willen bevorderen. 'De opdrachtgever wil met raamcontracten meer stabiliteit bieden aan marktpartijen en wij kunnen binnen dit raamcontract wat gerichter en op een meer ontspannen manier praten met de opdrachtgever over de exacte wensen en risico's bij een aanbesteding.'

Meer ruimte voor innovatie

'Eén van de belangrijke aspecten voor ons in de Marktvisie is dat er meer ruimte komt om innovaties tijdens het aanbestedingsproces in te brengen', vertelt Buijink. 'Tot op heden is dit – onder het excuus van een level playing field – niet mogelijk. Maar een aanbesteding is per definitie een competitie. Wat is er dan verkeerd aan om ook innovatieve technieken of methodes aan te bieden, als we ervan overtuigd zijn dat iedereen daar beter van wordt?'

Zo hebben wij energiezuinig asfalt ontwikkeld dat we tot op heden niet bij RWS konden aanbieden, omdat het niet paste in de huidige aanbestedingssystematiek. Het moet nog te vaak om 'proven' technieken gaan.'

Verhoudingen zijn gelijkwaardiger

Het thema samenwerking ligt zowel Van Ardenne als Buijink erg na aan het hart. Beiden klinken gepassioneerd als dit onderwerp, in relatie tot de Marktvisie, aan de orde komt. 'Samenwerking zit in mensen. Als er de echte wil is een project samen op te pakken, dan vormt dat een goede basis voor samenwerking. Ik hoop echt dat we veel meer teams tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen vormen en dan vanaf een zo vroeg mogelijk stadium', zegt Buijink. 'In het vaste contractteam merken we dat de verhoudingen gelijkwaardiger zijn', vertelt Van Ardenne. 'Natuurlijk zijn wij dienend. Wie betaalt bepaalt. Maar iedereen



Ton Buijink

gaat wel met respect met elkaar om. Het belangrijkste is dat je je kunt inleven in de problematiek van de ander. In elk project maak je weleens fouten. Onze relatie met RWS is nu zodanig dat we een fout niet hoeven te verdoezelen. We kunnen ervoor uitkomen, begrip vragen, meteen een oplossing aandragen, en soms kan dan de opdrachtgever ook aan een nieuwe oplossing bijdragen. Zelf zullen we bijvoorbeeld meteen een aangepaste planning klaar hebben of een alternatief dat ook kan werken. Aan de andere kant

Van Ardenne: 'Het zijn geen broodjes van de bakker die wij inkopen. In onze relatie verwachten wij het vertrouwen van een opdrachtgever die ons begrijpt'

zien we ook dat onze opdrachtgever veel sneller in overleg een verzoek indient, dat buiten de afspraken valt. Bijvoorbeeld het sneller uitvoeren van bepaalde werkzaamheden, omdat er activiteiten zijn – een openstelling of een calamiteit – die dat vereisen. Wij doen er dan alles aan om dat voor elkaar te krijgen.’



Vertrouwen vraagt inlevingsvermogen

Goed samenwerken en vertrouwen hebben in elkaar, liggen dicht bij elkaar. ‘Het één volgt uit het ander’, geeft Van Ardenne aan. ‘Als wij ons kunnen inleven in de ander en de ander doet hetzelfde bij ons, dan kunnen we open naar elkaar zijn. Neem de inkoopmarges. Mensen bij RWS vragen zich soms af wat wij verdienen en welke marges wij maken op inkoop.

Wij vertellen dat gewoon en verwachten dan ook dat daar begrip voor is. Reële marges zorgen dat iedereen een boterham kan verdienen. Want we vertellen er ook bij welke inspanningen wij moeten doen om op de hoogte te zijn van de geavanceerde apparatuur die wij inkopen. We moeten weten wat er beschikbaar is, wat de specificaties zijn, hoe en waar je bepaalde installaties en technieken kunt toepassen. Het zijn geen broodjes van de bakker die wij inkopen. In onze relatie verwachten wij het vertrouwen van een opdrachtgever die ons begrijpt.

‘Zit in onze strategie opgesloten’

RWS, maar ook andere marktpartijen, hebben inmiddels diverse opdrachten vergund die als Marktvisie-projecten zijn bestempeld, maar bij zowel Compass als BAM hebben ze daar nog niet mee te maken. Buijink vindt dat ook niet noodzakelijk, maar het is volgens hem wel goed om te zorgen dat de uitgangspunten in je bedrijfsstrategie worden opgenomen. ‘Wij hebben geen specifiek project nodig om de Marktvisie binnen onze manier van werken in te passen. Wij hebben die uitgangspunten al eens langs onze werkprincipes gelegd en we ontdekten dat die praktisch met elkaar overeenkomen. Kijken we bijvoorbeeld hoe wij dossiers aanleggen en op orde hebben, hoe wij prestatie metingen verzorgen, hoe wij een intern programma voor proactief presteren uitvoeren, en hoe we de communicatie inrichten; het zijn allemaal uitgangspunten die binnen BAM op strategisch niveau zijn vastgelegd en die ook in de Marktvisie staan. We gaan in de komende periode de marktpositionering van BAM Infra vernieuwen. Dat is een mooi moment om onze strategische uitgangspunten, en daarmee ook die uit de Marktvisie, nadrukkelijker onderdeel te maken van de wijze waarop wij naar buiten treden’, zegt Buijink.

De Marktvisie onder een vergrootglas bij Captain Co-Creation

Zowel bij Compass als bij BAM zijn medewerkers in een vroegtijdig stadium betrokken bij de kennisdeling rondom de Marktvisie. Joris van Papendrecht, medewerker van BAM, heeft als vertegenwoordiger van één van de marktpartijen met RWS meegeschreven aan de Marktvisie. Ruben van Ardenne is bij een aantal Marktvisie-café's geweest waar hij input kon leveren. En hij is, evenals Dirk-Jan Vinke van BAM, actief binnen Captain Co-Creation. De Marktvisie was namelijk de voornaamste aanleiding voor de oprichting van Captain Co-Creation, een netwerkcollectief voor young professionals uit de bouw- en infrasector.

Uit de hele bouwsector

De leden willen samen in co-creatie vorm inhoud geven aan de toekomst van een robuuste bouw- en infrasector. Het netwerk, waaraan bijvoorbeeld ook Marissa Willemse van UNETO-VNI deelneemt, bestaat inmiddels uit een paar honderd mensen. Ze komen uit alle gelederen van de

bouw- en infrasector en vormen een platform dat samenwerking tussen alle partijen naar een hoger plan wil brengen.

Gevraagd en ongevraagd advies

‘Officieel is het netwerk voor mensen tot dertig jaar. Als je iets ouder bent, zoals ik, dan kun je dispensatie krijgen’, vertelt Van Ardenne. ‘Wij willen graag gesprekken en discussies aangaan met de oudere generaties en daarnaast geven we op vele thema's gevraagd en ongevraagd advies. Je merkt gewoon dat jongeren in deze sector daarin veel ongeremder zijn en niet gehinderd worden door organisatieculturen en hiërarchische barrières. Tevens organiseren wij maandelijks bijeenkomsten waarbij iedereen die zich geroepen voelt zich kan aansluiten. Elke keer is het weer iemand anders die de bijeenkomst organiseert en bijvoorbeeld een bijzondere spreker uitnodigt, vaak van buiten de sector, om nieuwe inzichten te delen.’

Via dialoog beter anticiperen

En hij vervolgt: 'er zijn inmiddels wel projecten waarin BAM Infra de principes en uitgangspunten van de Marktvisie terugziet. Dat is bijvoorbeeld het geval bij knooppunt Hoevelaken en de Rotterdamse Baan. 'Bij knooppunt Hoevelaken omvat het contract niet alleen design en construct, maar ook de planstudie. Dit houdt in dat er een andere dynamiek in het ontwerp zit, omdat we de jaarlijks in mei vastgestelde verkeerscijfers beschouwen en op basis daarvan, indien nodig, het ontwerp aanpassen. Dit vereist veel meer dialoog met de opdrachtgever, omdat we steeds geacht worden op nieuwe ontwikkelingen te anticiperen. Bovendien hebben wij, weliswaar samen met Arcadis, ineens ook met andere afdelingen binnen RWS te maken. Dit is zowel voor ons als voor RWS nieuw. Wil je zo'n project met elkaar tot een goed einde brengen, dan kan dit niet zonder permanente en intensieve gesprekken te voeren. Bij het project Rotterdamse Baan, een boortunnel onder een groot deel van Rijswijk, is niet alleen een hele goede verstandhouding en communicatie met de opdrachtgever essentieel, maar ook met de vele stakeholders. Dit is een complex project waarbij we weinig tot geen overlast kunnen en mogen veroorzaken. Communicatie is hierin een onmisbare discipline binnen het hele bouwteam.' Kortom, het is dus van groot belang om zelf actief te zijn bij het opstarten van de dialoog, in het voortraject, maar juist ook tijdens het ontwerp en de uitvoering.

Risico's vooraf bespreken

Zowel Van Ardenne als Buijink zijn, zo blijkt uit hun reacties, het meest gelukkig met de toename van en de ruimte voor dialoog in aanbestedingen en contractonderhandelingen. Buijink: 'Als wij steeds moeten interpreteren wat de opdrachtgever heeft opgeschreven in de specificaties en het contract,



Buijink: 'Het is van groot belang om zelf actief te zijn bij het opstarten van de dialoog, in het voortraject, maar juist ook tijdens het ontwerp en de uitvoering'

dan gebeurt het maar zelden dat je een uitwerking krijgt die exact matcht. Dus vind ik het essentieel dat er bij elke aanbesteding met een beetje omvang een dialoog mogelijk is. Het is daarnaast een goede stap dat we van EMVI (economisch meest voordelige inschrijving) naar EMVI+ gaan, waarbij we onder andere innovatieplannen kunnen indienen en laten meewegen. Maar een constructieve afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemers over een evenwichtige risicoverdeling, hoort er naar mijn mening ook echt bij. Laten we alsjeblieft de risico's vooraf bespreekbaar maken. Staat een opdrachtgever daar niet voor open, dan kunnen wij besluiten om niet in te schrijven. Wij hebben die beslissing een enkele keer op een groot project al genomen.'

Wees open en transparant

'Klantgericht werken betekent niet alleen dat wij oog hebben voor de wensen en eisen van onze opdrachtgever', vindt Van Ardenne. 'Het betekent ook dat alle partijen op een faire wijze met elkaars belangen omgaan. De opdrachtgever hoort dus ook op een faire manier te kijken naar zijn rol en naar de risico's die hij bij de markt legt. Wees open en transparant, is mijn belangrijkste tip. Doe niet of je geen fouten maakt, want dat gebeurt altijd. Praat over conflicten. Als er een conflict is, gaat het bijna altijd over emotie in een relatie en niet over de kwaliteit van het werk. Wanneer je op een faire manier zaken bespreekbaar maakt, kom je tot een situatie waarin je elkaar iets gunt.' <

Een PiRaad inschakelen

'Zo heb ik eens een majoor uit het leger en ook Joost Schrijnen, adviseur en voormalig hoogleraar aan de TU Delft, naar een bijeenkomst gehaald om over organisatiecultuur te praten. Maar er is bijvoorbeeld ook een sessie georganiseerd waarin een politie-onderhandelaar boeiend kwam vertellen over het oplossen van conflicten. Daarnaast kun je in ons netwerk een zogeheten PiRaad ontmoeten en inschakelen. Dit zijn leden van Captain Co-Creation die projectmanagers met raad en daad bijstaan bij complexe projecten die vast zitten of waar zich problemen voordoen.' Wie ervaren wil hoe mensen uit de generatie Y tegen problemen aankijken, kan de denkracht van een PiRaad inschakelen. De mensen komen uit de hele bouwsector. Meer informatie vindt u op www.captaincocreation.nu.

Edwin Lokkerbol, directeur van de Vereniging van Waterbouwers

'Team met beste competenties moet uiteindelijk de opdracht krijgen'

De waterbouwers in Nederland kwamen zo ongeveer als eerste in aanraking met de Marktvisie. De leden van de brancheorganisatie Vereniging van Waterbouwers werken in zeer sterke mate voor Rijkswaterstaat (RWS), de overheidsdienst die de Marktvisie in gang zette. 'Wij zijn dan ook, namens en met onze leden, zo snel mogelijk gaan meepraten. Door die gesprekken hebben we rond een aantal thema's heel duidelijk onze visie en wensen in de Marktvisie kunnen krijgen', aldus Edwin Lokkerbol, directeur van de Vereniging van Waterbouwers.

Voor Edwin Lokkerbol is het heel duidelijk: 'zoals het er bij aanbestedingen en in projecten aan toe ging, zo wilden de opdrachtgever maar ook de opdrachtnemers het niet meer. De harde concurrentie, de druk, het te goedkoop inschrijven, de uitsluitingen, juridische regels en steeds vaker weer via meer-/minderwerk je winst veiligstellen. Het zijn allemaal zaken waarvan niemand beter of wijzer wordt. Vandaar dat wij in het voorjaar van 2015, samen met onder andere NLI ingenieurs en Bouwend Nederland, mee konden praten bij de totstandkoming van de Marktvisie. We hebben daar, in verschillende groepen, een aantal thema's besproken. Denk dan aan samenwerking, kennis, risico's in contracten, en zo nog een paar.'

Dat gaat geregeld fout. Hij noemt het voorbeeld van leidingen in een rivier. 'RWS zegt dan bijvoorbeeld: 'beste aannemer, let op, er liggen leidingen in deze rivier.' Maar zonder dat dit exact duidelijk wordt aan de hand van actuele areaalgegevens. Onze leden stappen dan vaak te makkelijk over die risico's heen en gaan aan het werk zonder dat ze goed weten wat en waar iets kan gebeuren. RWS of andere opdrachtgevers moeten dergelijke risico's eerder, maar vooral specifiek omschrijven. En opdrachtnemers moeten vooraf veel duidelijker maken wat de risico's zijn en wie deze op zich neemt.'

Selecteer op mix aan competenties

Twee andere aspecten zijn vertrouwen en kennis; eigenschappen die zowel bij opdrachtgever als opdrachtnemer meer nadruk verdienen. In de besprekingen heeft de vereniging van Lokkerbol aangegeven dat vertrouwen ontstaat als partijen sneller en vaker met elkaar in gesprek gaan. Maar ook als de opdrachtgever beter en wat ruimer kijkt naar de competenties van opdrachtnemers. 'Bij aanbestedingen zouden wij veel meer willen kijken naar de competenties van een compleet team dat de klus wil aannemen. Vaak vereist een opdracht veelvuldig overleg, vroegtijdige afstemming en helder communiceren. En we weten allemaal dat dit niet de natuurlijke eigenschappen zijn van een techneut. Dus als je

'Ik raad andere marktpartijen aan een dag mee te lopen met een opdrachtgever en omgekeerd'

Risico's beter en eerder bespreken

Volgens Lokkerbol moeten zijn leden tot op heden veel risico's zelf inschatten en afdekken, omdat dit bij de opdrachtverlening niet goed is geregeld. De opdrachtgevers onderkennen alle risico's niet of de opdrachtgever schat de risico's vooraf in en 'beprijst' deze.



Edwin Lokkerbol

een team met de beste competenties wilt selecteren, zorg dan ook dat er mensen inzitten met de juiste sociale vaardigheden, de softe competenties. Bij de beste commerciële aanbidding selecteer je dan feitelijk het team met de beste mix aan competenties. Dat is waar we in elk geval heen moeten.'

Van contract naar contact

De Vereniging van Waterbouwers vertegenwoordigt ruim honderd leden, variërend van kleine bedrijven met een paar man personeel tot grote concerns als Boskalis en Van Oort. Vooralsnog zijn niet alle leden met de Marktvisie bezig of merken de gevolgen in de praktijk. 'Een kopgroep is er mee bezig. De middengroep start langzaam met het opnemen van de informatie en kijkt waar zij het kunnen toepassen.' Lokkerbol denkt wel dat marktpartijen in andere sectoren, maar ook andere brancheorganisaties, pragmatisch met de Marktvisie kunnen omgaan. 'Mijn standpunt is: we moeten van contract naar contact. Dat betekent dat je vaker en sneller het gesprek met elkaar moet aangaan. Doe je dat al? Dan heb je geen Marktvisie nodig. Maar kijk ook eens naar de wijze waarop je met aanbestedingen omgaat. We zien dat dit proces, zeker voor de kleinere bedrijven, een steeds grotere, administratieve last wordt. Opdrachtgevers moeten daar echt verandering in aanbrengen. Het is ook voor hen niet goed wanneer ze uit steeds minder partijen kunnen kiezen bij een

'We merken dat partijen zich kwetsbaarder opstellen'

'Het is duidelijk dat we in onze contacten met opdrachtgevers nu eerder en gemakkelijker de samenwerking zoeken. Opdrachtgevers vragen sneller dan voorheen de mening van de markt. Ook merken we dat partijen zich kwetsbaarder durven opstellen. Als er een probleem is, maken we dat sneller bespreekbaar. Dat is een flinke stap vooruit', vertelt Hein van Laar, commercieel directeur van Hakkers bv, lid van de Vereniging van Waterbouwers.

Bespreekbaar

'Met de komst van de Marktvisie zijn in het voortraject van de aanbesteding meer zaken bespreekbaar geworden. De soft skills krijgen meer ruimte en het belang van een relatie wordt groter. We komen in elk geval eerder in het proces in gesprek met de opdrachtgever', vindt Van Laar.

Minder formeel

'Doordat contacten minder formeel worden – we doen minder via brieven of mail maar meer via gesprekken – vermijden we sneller een conflictsituatie. Het is wel belangrijk dat beide partijen daarvoor openstaan. Wij merken dat jongeren in onze sector dat gemakkelijker aangaat. Zij zijn, in het algemeen, opener; ze zijn ook praktijkgericht onderwijs gewend waarin samenwerking veel meer nadruk krijgt.'

aanbesteding, omdat zij de administratieve rompslomp te belastend vinden. Tegelijk vind ik dat we ook combinaties van mkb-bedrijven moeten kunnen laten meedingen in een aanbesteding. Ook daar zitten mensen met goede competenties en veel specifieke kennis die veel kunnen toevoegen in een aanbesteding'.

Een dag met elkaar meelopen

Tot slot kan Lokkerbol andere marktpartijen van harte aanraden om eens een dag mee te lopen met een opdrachtgever, en omgekeerd. 'Wij hebben nu voor een aantal bedrijven georganiseerd dat directieleden van opdrachtgevers een dag meelopen met de managers van onze leden. En ook andersom. Daardoor ontstaat er gewoon meer begrip en de contacten worden gemakkelijker. Daarnaast hebben we ook al twee workshops georganiseerd tussen de generatie jonge waterbouwers en jonge RWS'ers. Juist omdat het een cultuurverandering vereist, is het belangrijk dat aanstormende kaderleden de Marktvisie omarmen. Een initiatief als Captain Co-creation (zie p6-7) is daarvoor ook zo'n bijzonder goed instrument.' <

Marktvisie



2015

Totstandkoming Marktvisie

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller. Nederland verandert. Slimme combinaties van oplossingen voor mobiliteit, wonen, werken en recreëren zijn noodzakelijk om klaar te zijn voor de toekomst. De bouwsector moet samenwerken om hier snel en flexibel op in te spelen.




Marktvisie 1.428 keer ondertekend

Belofte

Wij excelleren, als 'bouwers van Nederland', door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn en we werken voor burgers en bedrijven samen aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.

UNETO-VNI 

 Rijksvastgoedbedrijf
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties


ProRail
Bouwend Nederland
de vereniging van bouw- en infrabedrijver


**MKB
INFRA**
BRANCHEORGANISATIE

NLINGENIEURS

ASTRIN
SMART INFRA

 Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

 **UNIE VAN
WATERSCHAPPEN**

 **VERENIGING VAN
WATERBOUWERS**

2017

UNETO-VNI Congres
'Samenwerken in de sector'



2020

Doel Marktvisie:
Samenwerken aan een veilig,
leefbaar en bereikbaar Nederland

Vijf leidende principes voor een betere samenwerking



1. Trots en plezier

We streven met onze samenwerking in de gehele keten naar een succesvol project en trots, vakmanschap en plezier in ons werk. De basis daarvoor ligt in het elkaar kennen en weten te vinden, het begrijpen van elkaars intenties en verwachtingen, het waarderen van elkaar en het hebben van vertrouwen in wat we doen.



2. Tenderen

Het fundament voor een goede samenwerking en een succesvol project wordt in de aanbesteding gelegd. Factoren die hiervoor een bedreiging vormen, worden tijdens de aanbesteding besproken, begrepen en daadwerkelijk opgelost.



3. Concurrentie

Concurrentie is gebaseerd op de juiste variabelen. De keuze in selectie en gunningscriteria moet leiden tot een goede afweging tussen prijs en kwaliteit, waarbij opdrachtnemers zich daadwerkelijk kunnen onderscheiden op kennis, kunde en kwaliteit voor een passende prijs.



4. Risico's

We kennen en erkennen elkaars belangen en risico's. Het gezamenlijk kennen en erkennen van de risico's op basis van vertrouwen, openheid en transparantie voorkomt conflicten en claims tijdens de gehele looptijd van het contract.



5. Prijsvorming

Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de voorwaarden te scheppen om tot de juiste prijs te kunnen komen. We streven naar reële marges in relatie tot reële risico-opslagen. Opdrachtnemers schrijven niet in als marges niet reëel zijn. Betalings- en garantstellingsregelingen zijn proportioneel en niet onevenredig nadelig voor (één van) de betrokken partijen in de keten.



veilig

leefbaar

bereikbaar



‘Je moet de uitgangspunten wel zelf actief bespreekbaar maken’

De toegenomen dialoog tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers en het groeiende vertrouwen tussen marktpartijen is al belangrijke winst. En natuurlijk, er is nog veel progressie mogelijk, zeggen de medewerkers van UNETO-VNI en de Stichting Marktwerking Installatietechniek (SMI). ‘Het feit dat wij, maar vooral onze leden, nu al een duidelijke verbetering van de praktijk ervaren, is toch ook het resultaat van jarenlang kloppen op de deur van opdrachtgevers.’

Sinds Rijkswaterstaat (RWS) het initiatief nam om met de Marktvisie de verhoudingen tijdens het aanbestedingsproces en de uitvoering te verbeteren, vervullen ook de brancheorganisaties daarin een belangrijke rol. Allereerst om haar leden te informeren en mee te krijgen, maar ook om te zorgen dat de visie een praktische uitwerking krijgt waarmee alle leden aan de slag kunnen. Marissa Willemse, Margreet Stok, Laurens de Vrijer en Raymond Hedges zijn voor UNETO-VNI en SMI vanuit verschillende rollen betrokken bij de Marktvisie.

Wat is of was de rol van UNETO-VNI en SMI bij het tot stand komen van de Marktvisie, maar vooral bij het implementeren van de doelstellingen bij jullie leden?

Marissa: RWS heeft het initiatief genomen en vroeg vanaf het begin andere partijen om mee te werken, waaronder UNETO-VNI, en meer specifiek de Vakgroep Infratechniek. Samen zijn ze aan de slag gegaan om een gezamenlijke visie op te stellen. Wij hebben onze leden uitgenodigd aan de consultaties mee te doen, omdat zij beter dan wij weten waar de knelpunten en de mogelijke verbeteringen zitten bij de realisatie van projecten. RWS wilde geen document creëren dat door haar werd opgelegd. Het moest een visie van de markt zijn, in de volle breedte. En dat is het uiteindelijk ook geworden; steeds meer organisaties en personen ondertekenen inmiddels de Marktvisie. Het focust lang niet meer alleen op infra, maar bijvoorbeeld ook op de utiliteit.

Margreet: Iedereen is er inmiddels van overtuigd dat het proces van aanbesteding en contractvorming anders moet. Eigenlijk zijn we daarover al jaren in

gesprek. Blijkbaar waren al die jaren en enkele zwaar verlieslatende projecten noodzakelijk om de Marktvisie tot stand te laten komen. Vervolgens is het inderdaad veel belangrijker om, nu die visie er is, te kijken naar de manieren hoe we die nieuwe inzichten naar de praktijk van onze leden kunnen brengen.

Laurens: SMI en UNETO-VNI waren natuurlijk al veel langer bezig om de verhoudingen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers te verbeteren. De kunst is alleen om het los te trekken van concrete opdrachten. Dat was tot op heden vaak lastig. Als SMI werd je toch vaak ingeschakeld als het bij een bepaalde opdracht even niet goed verliep. Het spel werd te veel beheerst door de spelregels. Met de Marktvisie zijn we er nu bewust van dat we op een nieuwe manier met de spelregels om willen, kunnen en moeten gaan.

Essentieel in de Marktvisie is het creëren van meer vertrouwen tussen de contractpartners. Hoe kan de branchevereniging daarin helpen?

Laurens: Het is erg belangrijk dat partijen elkaar ontmoeten. Daarvoor organiseren wij bijeenkomsten waar opdrachtgevers en opdrachtnemers samenkomen. Het jaarlijkse SMI-STABI-congres is zo'n evenement waar je echt bij moet zijn, als je zelf vindt dat je relaties wilt verbeteren en het vertrouwen met opdrachtgevers wilt vergroten.

Marissa: We zullen ook aan de beeldvorming moeten werken. Nu zijn partijen nog bang elkaar te ontmoeten. Bedenk dat je elkaar gewoon mag ontmoeten in het voortraject, als je maar zorgt dat je daar transparant over bent. Tijdens bijeenkomsten blijkt nog te vaak dat de problematiek rondom wel of geen meer-/minderwerk de discussie beheerst. Wij proberen opdrachtgevers inzicht te geven in de belangen van onze leden. En dat is niet de prijs of meerwerk. Zo zijn er meer misverstanden over hoe onze leden in een aanbesteding of contractvorming staan. Die ideeën moeten de wereld uit. Aan de andere kant is er bij onze leden soms ook meer begrip nodig voor opdrachtgevers. Als zij meer inzicht hebben in elkaars belangen dan is de oplossing vaak makkelijker te vinden.

Raymond: Met opdrachtgevers kunnen we uitgebreide discussies voeren over de hoogte van de faalkosten. Het gaat echt om miljarden per jaar in de hele bouw- en installatiesector. Zij willen daarvan af, wij willen ervan af. Maar dan is het wel de kunst om met

*Van links naar rechts:
Margreet Stok, Raymond
Hedges, Marissa Willemse
en Laurens de Vrijer.*

initiatieven te komen waardoor het mogelijk wordt. Vaak zal het aankomen op het investeren in 'soft' skills. Meer communicatie, eerder de dialoog zoeken, maar ook medewerkers vrijheid geven met een opdrachtgever informeel te kunnen praten.

Veel installatiebedrijven werken als onderaannemer voor een hoofdaannemer. Wat hebben zij aan een Marktvisie die Rijkswaterstaat of Rijksvastgoedbedrijf hanteert, als de hoofdaannemer daar geen boodschap aan heeft?

Margreet: De Marktvisie gaat over de relaties tussen alle opdrachtgevers en opdrachtnemers, dus ook tussen de relatie hoofdaannemer en onderaannemer. Daarom mag je verwachten dat een hoofdaannemer zijn onderaannemer behandelt, zoals hij ook verwacht dat zijn opdrachtgever hem behandelt. Als onderaannemer moet je in elk geval niet passief gaan wachten tot een hoofdaannemer het initiatief neemt. Je moet zelf ook zaken aankaarten en actief bespreekbaar maken.

Raymond: Het bewustzijn bij onderaannemers, wat onze leden toch vaak zijn, moet omhoog. Stel je lijstje met wensen en eisen maar op, en maak duidelijk op welke basis jij wilt werken voor een opdrachtgever. In de Marktvisie gaat het ook om de emancipatie van de opdrachtnemer.

Marissa: Sterker nog, de bal ligt gewoon bij de opdrachtnemer. Natuurlijk is het lastig je eisen en wensen bespreekbaar te maken. Maar doe het nu, want je hebt het economisch tij mee. Dit is het moment om te bepalen hoe jij jezelf wilt neerzetten in een relatie met een opdrachtgever. Er ontstaat al een groep ondernemers die niet meer primair kijkt naar de regels waaraan hij moet voldoen bij een aanbesteding, maar veel meer naar 'wat voor opdrachtgever is dit'. We kunnen nu werken aan een situatie waarin contractpartijen als gelijkwaardige partners met elkaar omgaan, waarin ieders kwaliteiten naar voren komen.

Kan een installateur bij zijn opdrachtgever afdwingen dat er meer in dialoog voorafgaand aan of tijdens aanbestedingen wordt gesproken?

Marissa: Een dialoog kun je niet afdwingen. Maar doe het gewoon. Bel een opdrachtgever op en vraag of er een gesprek geregeld kan worden. Probeer hem te overtuigen van de meerwaarde die uit een dialoog ontstaat. Als hij dat afwijst, is het nu de tijd om je af te vragen of je een dergelijke opdracht wilt of dat je voor een dergelijke opdrachtgever wilt werken.

Margreet: Overigens is de dialoog niet alleen van belang voorafgaand aan een aanbesteding. Ga ook in gesprek als je een aanbesteding niet hebt gewonnen. Natuurlijk niet meteen in de week na de afwijzing, maar



Margreet Stok, hoofd van de afdeling Werkgever & Ondernemer bij UNETO-VNI en directeur SMI.



Raymond Hedges, branchemanager infra bij UNETO-VNI.



Marissa Willemse, adviseur aanbestedingen en bouwcontracten bij UNETO-VNI en Stichting Marktwerking Installatietechniek (SMI), programmamanager Marktvisie en lid van Captain Co-Creation.



Laurens de Vrijer, teamleider Advies bij UNETO-VNI en adviseur aanbestedingen bij SMI.

probeer een maand of twee maanden later eens met de opdrachtgever af te spreken om te vragen waarom de keus niet op jou is gevallen. Hier kun je zelf veel van leren en het is goed om de relatie op te bouwen. Dan weet je de volgende keer beter wat een opdrachtgever wil en kun je een betere aanbieding doen.

Laurens: Naast de dialoog voorafgaand aan een opdracht, is een gesprek zodra je een opdracht hebt binnengehaald minstens zo belangrijk. Ga niet, als je hoort dat je de opdracht krijgt, als een bezetene meteen de uitvoering regelen. Het is beter als jouw projectleiders en die van de opdrachtgever eerst eens even kennismaken en een kop koffie met elkaar drinken. Dat is ook in de geest van de Marktvisie.

Marissa: Een kleine waarschuwing: Let er wel op (als opdrachtgever) dat je de wens voor een dialoog niet laat doorslaan. Echt niet voor elke aanbesteding is een marktconsultatie noodzakelijk. Zorg dat je een balans zoekt en dan zal je bij de complexe projecten de wens voor een dialoog zeker gehonoreerd zien.

'Met de Marktvisie zijn we er nu bewust van dat we op een nieuwe manier met de spelregels om willen, kunnen en moeten gaan'

Waarın kan een ondernemer vooral investeren als hij de uitgangspunten van de Marktvisie in zijn eigen organisatie wil doorvoeren?

Marissa: Als directie en management erachter staan, zorg dan dat ook je mensen in het veld, de projectleiders en de uitvoerders, zoals de monteurs, snappen waar je naar toe wilt. Organiseer bijeenkomsten in je bedrijf om bespreekbaar te maken wat de visie van je bedrijf is en hoe je wil dat jouw bedrijf opereert in de relatie. Dat hoeft niet zo officieel. Maar doe dit door bijvoorbeeld je mensen vragen te stellen, zoals: 'wat zou voor jou het werk leuker maken?' Vaak wijzen mensen dan naar de relatie met opdrachtgevers, die niet optimaal is. Dan kun je de bal terugleggen door te vragen: 'en wat kun jezelf doen om die opdrachtgever beter te laten reageren?'

Raymond: Je ziet dat de Marktvisie nu als kapstok wordt gebruikt. Geef het voorbeeld en laat je mensen zien dat jij je in een relatie kwetsbaar kunt opstellen. Durf te zeggen dat het soms niet goed gaat, erken dat ook, en zoek dan naar een oplossing. Ga in elk geval structureel het gesprek aan met je medewerkers en maak hen duidelijk dat je open en eerlijk wilt zijn naar opdrachtgevers.

Margreet: Directie of management moeten één ding zeker niet doen en dat is problemen bij zichzelf houden. Betrek iedereen in je bedrijf bij het doel van de opdracht. Marktvisie komt juist terug in het handelen van iedereen die in een project betrokken is, van assistent en werkvoorbereider tot projectmanager. Uiteindelijk heb je – samen met de opdrachtgever – een gemeenschappelijk doel. Problemen zijn vaak het beste op te lossen door een gemeenschappelijke aanpak. Uiteindelijk zijn de principes uit de Marktvisie, de naam zegt het al, een visie; de implementatie van elke visie of strategie is lastig.

In hoeverre zijn de principes uit de Marktvisie afhankelijk van personen, meer dan hoe je je organisatie inricht? Werkt het bijvoorbeeld met jongeren beter of sneller, omdat zij die visie makkelijker omarmen?

Laurens: Ik hou niet zo van die tegenstelling, jongeren versus ouderen. Ik geloof dat het veel meer aan het type mens ligt. Het pleit wel voor meer diversiteit in een onderneming. De Marktvisie stelt daarom eisen aan je personeelsbeleid. Je zal een betere mix van kennis, competenties en ervaring moeten binnenhalen.

Marissa: Een te verwachten effect is dat opdrachtgevers bij opdrachtnemers om bepaalde competenties gaan vragen. Opdrachtgevers willen in zekere mate invloed hebben op het team waarmee een opdrachtnemer aan een project wil gaan werken. Andersom moet een opdrachtnemer natuurlijk ook zijn voorwaarden op dat vlak bij een opdrachtgever kunnen neerleggen. Uiteindelijk moet het van beide kanten klikken, als een team succesvol in een project wil kunnen optreden.

Margreet: BIM gaat die ontwikkeling versterken. Wat als je straks samen met de diverse partijen in een BIM-room moet zitten? Dan wil je vooraf wel weten hoe zo'n team eruit gaat zien. Daarom zullen ondernemers vaker mensen moeten selecteren op meer dan alleen hun vakmanschap. Sociale skills zijn zeker zo belangrijk, als je die relaties tenminste goed wilt houden.

Raymond: Het is een feit dat een ondernemer steeds meer op zich af ziet komen. Verstand hebben van de techniek maakt je niet per definitie een goede ondernemer. Gelukkig zien we vanuit de opleidingen meer aandacht voor samenwerking. De twintigers van nu hebben veel bredere competenties meegekregen dan de generaties daarvoor. Die kunnen van pas komen, nu de abstractie van opdrachten groter wordt, en er veel meer verschillende specialisten aan een klus moeten samenwerken. Dat geldt ook in de samenwerking tussen bedrijven, zoals tussen onze leden. Het is te hopen dat de leden die in deze visie vooroplopen, andere leden daarin meenemen. <

‘We moeten minder bang en meer onbevangen worden’

Met zo’n 8.000 gebouwen in de portefeuille is het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) een uitzonderlijk grote opdrachtgever. Het aantal nieuwbouwprojecten is gering, maar dat geldt niet voor de omvangrijke renovaties. Ook de onderhoudsklussen zijn niet te versmaden opdrachten voor de bouw- en installatiesector. Om te zorgen dat de samenwerking tussen het RVB en de uitvoerders beter verloopt, omarmt deze overheidsdienst de Marktvisie. ‘Uit het verleden leeft hier nog veel krampachtigheid, maar die moeten we echt laten varen’, aldus Paul Reinders, coördinator leveranciersmanagement Rijksvastgoedbedrijf.

Het RVB, de vastgoedorganisatie van en voor de Rijksoverheid, is een aantal jaar geleden ontstaan uit het samenvoegen van de Dienst Vastgoed Defensie, het Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf, de directie Rijksvastgoed en de Rijksgebouwendienst. De organisatie beheert de grootste vastgoedportefeuille van ons land die onder andere bestaat uit gevangenissen, rechtbanken, kazernes, vliegvelden, defensie terreinen, ministeries, havens, belastingkantoren, monumenten, musea en paleizen.

‘Binnen onze dienst moeten we echt over de vrees heen stappen en minder krampachtig met onze leveranciers omgaan’

‘Wij hebben jaarlijks heel wat opdrachten te vergeven. Hele grote nieuwbouwprojecten, omvangrijke renovaties, maar ook veel onderhoudsopdrachten’, vertelt Paul Reinders. Hij is coördinator leveranciersmanagement, maar ook lid van het programmteam Marktvisie en daarin verantwoordelijk voor het actiepuntpunt Transparantie. ‘We zijn nu ruim een jaar bezig en de eerste projecten, en ook de eerste, voorzichtige resultaten van de Marktvisie, worden zichtbaar. Alleen is het zeker geen project dat we ‘even’ uitrollen en dat binnen onze organisatie probleemloos wordt omarmd.’

De praktijk is weerbarstig

Nadat Rijkswaterstaat de aanzet gaf tot hun Marktvisie, besloot ook het RVB dat zij met een eigen

Marktvisie de verbetering van de dialoog met de markt wilde invoeren. ‘Het RVB besloot om Roger Mol, die bij Rijkswaterstaat de Marktvisie had ingevoerd, naar het RVB te halen. Zo kon hij hier dat kunstje nogmaals herhalen. Vorig jaar zijn we daarmee begonnen en de RVB Marktvisie is inmiddels een feit’, zegt Reinders. De titel is veelzeggend: ‘Samenwerken op basis van vertrouwen’. Maar de praktijk is, zoals altijd en overal, weerbarstig.

‘De meeste mensen binnen ons bedrijf werken hier al vele jaren. En bijna allemaal hebben ze de bouw-enquête nog altijd op het netvlies staan. Voor hen was dat echt een ommekeer, een teken dat de bouwsector minder goed te vertrouwen was dan zij dachten. Dat heeft de verhoudingen wel verstoord. In elk geval leidde dit tot veel voorzichtigheid. Redelijk wat collega’s hebben sindsdien een houding aangenomen van: ‘als ik niks zeg of niet met die aannemers om ga, dan zeg of doe ik ook niets fout’. Alleen is dat natuurlijk niet een basis waarop je met je leveranciers op een constructieve manier kunt samenwerken. Zeker niet in tijden waarop we echt samen naar innovatieve oplossingen moeten zoeken om de enorme uitdaging van bijvoorbeeld de verduurzaming van ons vastgoed aan te pakken.’

Vier problemen geïdentificeerd

Het programmteam Marktvisie heeft dan ook als taak de eigen mensen en de mensen in de bouwwereld weer dichter bij elkaar te brengen.

De Marktvisie van het RVB bevat daarvoor zes speerpunten die de samenwerking kunnen bevorderen.

- + Veilig
- + Inkoop- en verkoopprocessen
- + Vooruitstrevend
- + Duurzaam
- + Samenwerking
- + Waar voor je geld

Aan de hand van die speerpunten zijn er in de Marktvisie ook vier problemen geïdentificeerd waarvoor op een zo kort mogelijke termijn oplossingen moeten worden gevonden.

1. Hoe kunnen transparantie en betrouwbaarheid van de RVB-organisatie en werkwijze bijdragen aan een betere samenwerking?
2. Hoe kunnen de activiteiten om tot het sluiten van contracten over te kunnen gaan, leiden tot een betere samenwerking?
3. Hoe kan de kwaliteit van de contracten of afspraken leiden tot een betere samenwerking?
4. Hoe kunnen houding en gedrag worden gericht op een open en eerlijke omgang met elkaar?

‘Uit alle geïdentificeerde vraagstukken volgen gerichte acties die we zo snel mogelijk willen oppakken. Daarbij is het ene actiepunt een stuk eenvoudiger en sneller uit te voeren dan het andere punt. Maar het zijn wel allemaal activiteiten die ‘top of mind’ zijn’, vertelt Reinders.

Sneller en vroegtijdig informeren

‘Een voorbeeld van zo’n actiepunt is het sneller en vroegtijdig informeren van de markt wanneer onze projecten in de pijplijn zitten. Dat is echt nog een moeilijk punt binnen onze organisatie. Veel projecten worden erg lang als ‘geheim’ of ‘nog onzeker’ geclassificeerd, waardoor we pas op het allerlaatste moment de projecten via TenderNed openbaar maken. De marktpartijen klagen dan, en in mijn ogen terecht, dat zij op zo’n moment te weinig tijd hebben om innovatieve oplossingen of alternatieven aan te dragen. Vaak noodgedwongen komen ze dan met ‘standaard’ oplossingen, waarop wij eigenlijk ook niet zitten te wachten. Zeker niet als je weet dat we betere, gezondere en duurzamere gebouwen willen realiseren.’

Daarom werkt het RVB, vertelt Reinders, aan een inkoopkalender waarop zoveel mogelijk vooruit wordt gepland, zodat marktpartijen weten welke projecten eraan komen. ‘Nu is er bij ons altijd wel ‘politiek gedoe’. De onzekerheid is onmiskenbaar groter dan bij andere vastgoedontwikkelaars en –bezitters. Als Defensie nieuwe vliegtuigen of kogels nodig heeft, dan kan het zo maar gebeuren dat de ontwikkeling van een kazerne of een grote renovatie wordt uitgesteld. Die onzekerheid maakt dat we tot op heden vaak zo lang mogelijk wachtten met het bekendmaken van projecten. Maar vanuit de nieuwe



Paul Reinders

filosofie, die we met de Marktvisie hanteren, willen we projecten sneller aankondigen. Maar laten we er dan eerlijk bij zeggen dat de planning en de status nog onzeker zijn. Hoe moeilijk kan dat zijn?’

‘Over onze vrees heen stappen’

Paul Reinders gaat nog wat dieper in op het onderwerp. ‘Binnen onze dienst moeten we echt wat over de vrees heen stappen en minder krampachtig met onze leveranciers omgaan. Er is echt niets verkeerd aan als we marktpartijen al in een oriënterende fase informeren over projecten die eraan komen. Alleen moeten we er goed over nadenken. We moeten niet exclusief met één partij gaan praten. En wanneer we enkele partijen hebben geïnformeerd, schrijf er dan een verslag over en zet dat verslag openbaar op internet. Deel het ook uit bij de uiteindelijke aanbestedingsstukken. Het is toch te gek dat, als we een schouw organiseren, we marktpartijen vertellen dat ze geen vragen mogen stellen. Dat is wel wat er tot op heden zo nu en dan gebeurde. We zullen echt minder bang moeten zijn om ons open te stellen. Maar

zorg dan wel dat iedereen hetzelfde zegt, en maak dat iedereen toegang heeft tot dezelfde informatie.’ Rijkskantoor De Knoop in Utrecht, dat nu in aanbouw is, is volgens Reinders een mooi voorbeeld waarbij extra veel aandacht is besteed aan informatievoorziening en optimale samenwerking. ‘Hier hebben we vooraf met elkaar afgesproken hoe we omgaan met conflicten. Je kunt wel denken of hopen dat er geen conflicten ontstaan, maar dan steek je je kop in het zand. Conflicten krijg je toch, dus dan is het beter om te bespreken hoe we die willen oplossen, wanneer ze er nog niet zijn.’

Onderhoud en exploitatie

Dat de Marktvisie zeker niet alleen tijdens de realisatiefase, maar ook bij de langjarige exploitatiefase van toepassing is, illustreert Reinders met de exploitatie van het Nationaal Militair Museum in Soest. ‘Dit museum is vanaf dag één een gigantisch succes. De bezoekersaantallen liggen ver boven verwachting. Heijmans heeft hier het contract voor het onderhoud en de exploitatie. Als vervolgens blijkt dat de druk



op de techniek, het sanitair, de horeca en zo nog een aantal aspecten veel groter is, dan ga je daarover met elkaar in gesprek. En dan ga je niet zeggen, zoals ik intern wel een keer hoorde: 'daar worden ze toch voor betaald'. Nee, wij hebben alle betrokken partijen bij elkaar geroepen en in een sessie, die de hele dag duurde, alle aspecten besproken die van invloed zijn op onderhoud en exploitatie, door het onverwachte succes van het museum.'

'We zien sowieso dat onderhoudscontracten vaker meerjarig worden; er zijn al contracten van tien jaar. In die situaties zullen we echt met onderhoudsbedrijven in gesprek moeten en blijven, om te zorgen dat de doelstellingen voor beide partijen parallel lopen. Tenslotte hebben wij een doel met die gebouwen, we willen iets bereiken als het gaat om comfort, energiegebruik of veiligheid. Dat lukt alleen als we dat ook met de technisch dienstverleners bespreken. Niet als we krampachtig alle kaarten tegen de borst houden.' 'Als RVB zien we installatiebedrijven ook steeds minder als onderaannemer. Dat vind ik logisch, gezien het toenemende belang van installaties in gebouwen en het toegenomen belang van de exploitatiefase en de rol van installatiebedrijven daarin. Juist in de exploitatie, maar ook bij nieuwbouw, zijn technisch dienstverleners veel vaker een gelijkwaardige partner. Wij verwachten dan ook dat zij zich als zodanig opstellen richting ons, maar zeker ook richting hoofdopdrachtnemer.'

'Het gedoe verminderen'

'We zien duidelijk dat we, in een aantrekkelijke markt, minder makkelijk aan een goede aanbieder komen, dan toen de marktpartijen bijna letterlijk vochten om elk project. Voor ons is nu ook het moment daar om onszelf meer open te stellen. Aannemers en technisch dienstverleners worden kieskeuriger, ook omdat zij moeite hebben om goed personeel te vinden of aan materialen te komen. Wat wij zeker niet willen is dat marktpartijen straks keuzes moeten maken en dan onze opdrachten, omdat die hen veel gedoe opleveren, links laten liggen. Het risico dat wij geen biedingen of geen goede en innovatieve biedingen meer krijgen, willen wij niet lopen.'

Bovendien moet de Marktvisie in de optiek van Reiniers ook soelaas bieden voor mkb-bedrijven. 'Ik begrijp een ondernemer volledig wanneer hij nu zegt dat het werken voor de overheid te veel gedoe met zich meebrengt. Een ondernemer van een installatiebedrijf met vijftig man in dienst, die geen speciale functionaris heeft voor inschrijvingen en aanbestedingstrajecten, loopt nu keihard tegen allerlei procedures aan. Met de Marktvisie willen wij ook dit verminderen. Tachtig procent van onze opdrachten hebben een relatief kleine omvang. Wij moeten ons echt afvragen of we de administratieve processen hiervoor niet te ingewikkeld hebben gemaakt. Ik sprak pas een DGA van een installatiebedrijf die voorrekende dat zijn

complete winst op een project volledig opging aan alle procedurele en administratieve uren die nodig zijn om een opdracht van de overheid binnen te halen. Misschien is het overtrokken, maar misschien ook niet.'

Binnenhof volgens Marktvisie

Een bijzonder project is de renovatie van het Binnenhof. 'Als je het over een project hebt dat volop in de belangstelling staat van publiek, markt en politiek, dan is het wel de renovatie van het Binnenhof.'

'We willen iets bereiken met onze gebouwen als het gaat om comfort, energiegebruik of veiligheid. Dat lukt alleen als we dat ook met de technisch dienstverleners bespreken'

Het Binnenhof is een beetje van ons allemaal. Als RVB laten we daarom zo open en transparant mogelijk zien waarom renovatie nodig is en wat er gaat gebeuren. Tegelijkertijd heeft onze minister het project geheim verklaard vanwege de beveiliging van het gebouwencomplex. Bepaalde informatie mag niet bekend worden. Er komt daarom ook geen openbare aanbesteding. Daarover de markt informeren is ook transparantie in het kader van de Marktvisie. En zo'n complex project als dit vraagt natuurlijk om goede onderlinge samenwerking, wederzijds vertrouwen en creatieve oplossingen. Ook in die zin werken we in dit project – binnen de beperkingen die er zijn – zoveel mogelijk in de geest van de Marktvisie.'

Verwachtingen van de markt

Uiteindelijk wil het RVB dat marktpartijen, groot én klein, de voordelen gaan merken. 'Daarvoor houden we nu al intervisietrajecten. Voorlopig met een paar grote aanbieders, maar daaruit komen wel 'leading principles' voor de Marktvisie naar voren die voor alle marktpartijen van belang zijn. Een voorbeeld is het tijdig en gericht melden van personele wisselingen binnen je organisatie. Niets is zo vervelend als we binnen een project onverwacht een contactpersoon niet meer kunnen bereiken, en dat we pas na veel rondbellen en navragen horen dat iemand van baan is geswitcht en niet meer bij een bedrijf werkt. Daarnaast is het van belang dat een marktpartij ervoor zorgt, wanneer iemand zijn bedrijf verlaat, dat die kennis wordt overgedragen, maar ook dat de nieuwe man of vrouw wordt voorgesteld. Dit is echt laaghangend fruit, maar het zorgt wel dat samenwerking en onderlinge relaties optimaal blijven.' <

Marktvisie stappenplan

Mooi, u wilt aan de slag met de Marktvisie. Wellicht zit u nu aan uw bureau, en denkt u na het lezen van al die mooie voorbeelden: 'Ja! Ik zie het helemaal zitten, ik ga ervoor.' Vervolgens kijkt u naar uw computer, of even naar buiten en weet u niet precies wat u dan moet gaan doen. Dat is helemaal niet gek. Want hoe pak je nu zoiets aan? Daarom helpen wij u met deze checklist. Gewoon, om u verder op weg te helpen.

Stap 1: verkennen

Nu u deze checklist leest, bent u al begonnen met stap 1. Want hoe kunt u nu beginnen, zonder eerst te weten waarover het gaat? Lees daarom de verhalen in dit blad, neem eens een kijkje op www.marktvisie.nu, word lid van de Marktvisie-groep op LinkedIn en vraag een keer aan een collega-ondernemer op een bijeenkomst van UNETO-VNI of hij/zij bekend is met de Marktvisie.

Stap 2: herkennen

U heeft zich ingelezen en anderen gesproken. Komen de geschetste problemen en belemmeringen u bekend voor? Ervaart u strubbelingen met opdrachtgevers? Zo nee: heel fijn! Dan heeft u geluk en werkt u al op een prettige, gelijkwaardige manier met opdrachtgevers, onderaannemers en leveranciers. Laat u dan verder inspireren, maar ga vooral door op de manier waarop u onderneemt. Herkent u wél de zaken uit de Marktvisie? Dan is het tijd voor stap 3.

Stap 4: analyseren

Het is nu zaak in kaart te brengen wat niet goed gaat: op welke aspecten verlopen projecten moeizaam? Loopt met bepaalde opdrachtgevers de communicatie stroef? Hoe snel betaalt u uw onderaannemers? Hoe zit het met het personeel? Staan zij open voor vernieuwingen? Vraag hen eens waar zij tegen aanlopen. Maak een overzicht van knelpunten en durf hierin kritisch naar uzelf te kijken.

Stap 3: erkennen

Herkennen is één ding, erkennen is des te belangrijker. Vindt u ook dat het anders moet binnen uw bedrijf of met uw partners in de keten? Het is net als met overgewicht: als iemand niet de lichamelijke problemen van zwaarlijvigheid herkent en niet erkent dat hij/zij te zwaar is, dan is de levensstijl aanpassen een lastig verhaal, omdat er geen intrinsieke motivatie is.

Stap 5: betrekken

Het gedachtegoed van de Marktvisie moet niet op managementniveau blijven hangen. Een echte verandering van cultuur en gedrag moet komen van en bij alle medewerkers. Maak er een vast agendapunt van tijdens personeelsbijeenkomsten of een afdelingsoverleg. Print de leidende principes uit en hang ze op in de keet of koffieruimte. Kortom: betrek uw medewerkers erbij en laat zien dat het u ernst is. Heeft u hierbij hulp nodig? Denk eens aan Captain co-creation en neem contact op met een Piraad. Zij helpen u ook graag verder.

Stap 6: bespreken

Besprek de knelpunten uit stap 2 en 4 met degenen die het aangaat, partnerbedrijven, opdrachtgevers, leveranciers. Kom met voorstellen en nieuwe werkafspraken. Verdiep u in de belangen van de ander, toon begrip en formuleer samen hoe u het anders wilt zien. Hou in uw achterhoofd de aloude wijsheid: behandel anderen zoals uzelf ook behandeld wilt worden. Maak concrete afspraken en hou elkaar hier aan. Loopt een project niet als gewenst en lijkt een oplossing ver weg, ga gewoon het gesprek aan met de tegenpartij en probeer het vanuit het gedachtegoed van de Marktvisie op een andere manier aan te pakken. En, als een andere partij totaal niet openstaat voor een gesprek of verandering: vraag uzelf dan serieus af of u nog wel met deze partij wilt blijven werken. Durf hierin keuzes te maken.

Stap 7: verbeteren

Herhaal continu stap 4 tot en met 6. Het is heel normaal dat niet alles gelijk anders gaat. Wij zijn gewoontedieren en vallen snel terug in oude patronen. Maar kijk vooral naar wat er wel goed gaat en probeer die successen te herhalen bij de zaken die moeizamer verlopen. Gaandeweg zult u zien dat het werk leuker wordt, voor iedereen. En dat is toch hét belangrijkste.

Weet u na het lezen van dit stappenplan nog niet helemaal wat u kunt doen of lukt het niet de stappen te nemen? Neem dan contact op met Marissa Willemse van UNETO-VNI, via m.willemse@uneto-vni.nl.

Colofon

Tekst

Rob van Mil, Stijlmeesters

Fotografie

Eric de Vries

Design/ Productiecoördinatie

Afdeling Media, Service en Productie van UNETO-VNI

© UNETO-VN 2018

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, film, elektronisch, op geluidsband of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van UNETO-VNI.

De inhoud van deze publicatie is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Toch kan het risico van onduidelijkheden of onjuistheden niet geheel worden vermeden. UNETO-VNI sluit iedere aansprakelijkheid uit voor zowel de schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van deze gegevens, als schade die zou kunnen ontstaan als gevolg van onvolledigheden, onjuistheden of onvolkomenheden in deze publicatie. Mocht u suggesties willen doen voor verbetering en aanvulling, dan zijn die uiteraard welkom.
Mail ze naar: info@uneto-vni.nl.

www.uneto-vni.nl