



Regieraad Bouw 2004 - 2009

De regie voorbij

Regieraad Bouw 2004 - 2009

De regie voorbij

Inhoud

Voorwoord	6	Waar staan we in 2035: meningen uit de praktijk	74
Start	8	Inleiding	75
Regieraad Bouw	10	Waar staan we in 2035?	76
Maatschappelijk betrokken	20	Jonge garde moet ruimte krijgen én nemen!	82
Klimaat en energie	22	Laat niemand zeggen 'Ik wist het niet'!	90
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	24	De sector heeft meer diversiteit en flexibiliteit nodig	96
Modern en innovatief	28	De sector zit nog boordevol verleidingen en valkuilen	102
ICT-standaardisatie	31	Samenstelling	110
Onderwijs en kennis	32	Regionale Regieraden	116
Modern personeelsbeleid	36	Vernieuwingspartners	122
Professioneel aanbesteden	40	Bondgenoten	123
Samenwerkend en klantgericht	48	Publicaties	124
Eindgebruikeroriëntatie	50		
Ketenintegratie	54		
Kwaliteit en Garantie	58		
Respect en vertrouwen	62		
Transparantie	64		
Integriteit	66		
Communicatie	70		

Voorwoord

De Nederlandse bouw moet ingrijpend vernieuwen. De Regieraad Bouw was ingesteld om de verhoudingen in de bouwsector te normaliseren en het breder op gang brengen van de transitie naar een economisch gezonde en professionele sector. Dit door bijvoorbeeld het leggen van verbindingen tussen koplopers, bedrijven en netwerken. Door het stimuleren van nieuwe initiatieven, door kennis beschikbaar te stellen en door intensief samen te werken met de vele partijen die actief zijn in de bouwsector. Op deze manier kan de sector actief bijdragen aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken.

De basis voor een cultuuromslag is gelegd. Nieuwe manieren van samenwerking worden zichtbaar. Moderne contractvormen, aanbodgestuurde bouwconcepten, oriëntatie op de eindgebruikers en denken in levensduurkosten vinden hun weg tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. In deze eindpublicatie legt de Regieraad verantwoording af over de bijdrage die zij op dit transitiepad heeft kunnen en mogen leveren. We blikken kort terug op de aanleiding voor het instellen van de Regieraad Bouw, maar geven vooral een impressie van wat er in de afgelopen periode gedaan is.

Best Practices

De kernthema's die de Regieraad Bouw de afgelopen jaren hoog op de agenda plaatste, hebben in de loop der jaren tot een groot aantal Best Practices geleid. Een selectie hiervan komt terug in de hoofdstukken die aan de betreffende onderwerpen zijn gewijd. De genoemde Best Practices zijn mede op initiatief van de Regieraad Bouw of door één van de regionale Regieraden tot stand gekomen. Enkele zijn geïnitieerd door andere partijen en dusdanig opvallend en vernieuwend dat ze in dit kader niet onvermeld mogen blijven.

Waar staan we in 2035: meningen uit de praktijk

U kunt in deze doorkijk lezen hoe we de toekomst van de bouwsector zien. Een viertal panels van deskundigen voorziet dit toekomstbeeld van ervaringen uit de praktijk. Deze meningen uit het veld zijn op persoonlijke titel gegeven.

De Regieraad Bouw liet op het afsluitende congres op 12 november 2009 zien wat er allemaal bereikt is in de sector. Het pad van de noodzakelijke transitie is ontegenzeggelijk ingeslagen, maar we zijn er nog niet. Er is veel bereikt. Sommige zaken zijn niet gelukt omdat de urgentie niet door alle

partijen op dezelfde manier gevoeld wordt. De omslag in denken moet echt breder ingang vinden in de bouwsector, wil de transitie succesvol zijn. Er is nog meer te doen.

De Regieraad Bouw stelt zijn kennis, ervaring en netwerk beschikbaar aan het nieuwe Vernieuwingsplatform Bouw, waarin opdrachtgevers en opdrachtnemers deelnemen. Het vernieuwingsplatform zal met een andere, geëigende werkwijze het proces verder sturen. De eerste stappen zijn gezet. Het is nu zaak dat alle partijen, groot en klein, de handschoenen oppakken.

Drs. J.C. Blankert
Voorzitter Regieraad Bouw



Start

Na de Bouwenquête van 2003-2004 stelden de ministers van Economische Zaken, Verkeer en Waterstaat en van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer in 2004 de Regieraad Bouw in. De waarheidsvinding in de bouwenquête had de bouwwereld immers een sterk negatief etiket opgeplakt. Het vertrouwen tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers was op een dieptepunt. De Regieraad kreeg de opdracht de verhoudingen in de sector te normaliseren, het vertrouwen in de bouwwereld te herstellen en de bouwsector te doordringen van de noodzaak van vernieuwing. De Regieraad Bouw moest de sector handvatten aanreiken waarmee een daadwerkelijke cultuuromslag in gang kon worden gezet. Voor het verkrijgen van een vernieuwde, economisch gezonde en professionele bouwsector is een onomkeerbaar vernieuwingsproces onontbeerlijk.

Nota toekomstperspectief Bouwsector
Op 25 november 2003 gaven de ministers van EZ, VROM en V&W hun visie op de bouwsector in de nota 'Toekomstperspectief Bouwsector'. Deze nota is een uitvloeisel van de kabinetsreactie op de Parlementaire Enquêtecommissie Bouwnijverheid 2002-

2003. Het perspectief geeft richting aan de noodzakelijke veranderingen in de bouwsector. Veranderingen die nodig zijn om het vertrouwen te herstellen en de verhoudingen, tussen zowel de overheid en de bouwsector als binnen de bouwsector zelf, te normaliseren.

De kern van het toekomstperspectief

Een gezonde sector

Door verbeterde marktwerking is de bouw een aantrekkelijke sector om in te werken. Kostenverlagingen en een goede aansluiting op de wensen van klanten leiden tot meer toegevoegde waarde. Een goed imago van de bouwsector leidt tot een hoge waardering door werknemers, klanten en aandeelhouders.

Professioneel Opdrachtgeverschap

Opdrachtgevers zijn zich bewust van de eigen rol in het bouwproces. Aanbesteding is geprofessionaliseerd; de afweging voor de meest geschikte aanbestedings- en contractvorm wordt altijd gemaakt. Hierbij wordt ook gekeken naar de verdeling van verantwoordelijkheid en risico. Mogelijke onregelmatigheden moeten worden gemeld.

Professioneel Opdrachtnemerschap

Innovativiteit, creativiteit, kwaliteit en klantgerichtheid staan voorop bij ondernemerschap. De prijs/kwaliteitsverhouding ligt op een hoger niveau en het gebouwde sluit aan op de wensen van de eindgebruikers. Opdrachtnemers werken samen in nieuwe verbanden. Efficiency van het bouwproces en duurzaamheid zijn uitgangspunt geworden.

Minder en effectievere regels

Minder en effectievere regels geven ruimte voor gezonde concurrentie en een transparante markt. Naast deregulering is er ook effectief toezicht op en vanuit het bedrijfsleven.

De verandering en vernieuwing moeten leiden tot een nieuwe cultuur. Een cultuur waarin een volledige en onbelemmerde concurrentie in de bouwsector als vertrekpunt wordt beschouwd. Daarnaast is het van groot belang dat de kwaliteit en de prijs/ kwaliteitverhouding van de producten en diensten ingrijpend verbeteren. Uitgangspunt bij de noodzakelijke vernieuwing van cultuurwaarden is dat alle betrokkenen in de gehele bouwketen verantwoordelijk zijn voor deze veranderingen.

Vanaf het begin is ondubbelzinnig duidelijk dat een dergelijke transitie alleen succesvol kan en zal zijn dankzij de inzet van alle betrokken partijen. Tot deze betrokken partijen behoren niet alleen de bouwbedrijven en de Rijksoverheid als publieke opdrachtgever, maar ook andere overheden, particuliere opdrachtgevers, projectontwikkelaars, bouwtoeleveranciers, kennisinstellingen, architecten en ontwerpers.



Regieraad Bouw

Regieraad Bouw I legde van 2004 tot en met 2006 de fundamenten voor het vernieuwingsproces in de bouwsector. Vanaf 2007 heeft Regieraad Bouw II het stokje overgenomen en de vernieuwing verder aangejaagd.

De voorbereiding

Medio 2004 startte de Regieraad Bouw met als hoofdtaak het op gang brengen en houden van het veranderingsproces in de bouwsector. De visie die de drie ministers in hun Toekomstperspectief hebben geschetst, vormde hiervoor de basis. De raad startte met het ontwikkelen van een eigen netwerk, het mobiliseren van draagvlak en het formuleren van het beleidsprogramma.

De rol van de Regieraad Bouw was het vertegenwoordigen van het gezamenlijke belang van de gehele bouwsector om het veranderingsproces in gang te zetten. De Regieraad Bouw kreeg de opdracht de transitie binnen de bouwsector te stimuleren, te faciliteren en te monitoren. Tijdens de aanstellingsperiode werkte de Regieraad Bouw het toekomstperspectief verder uit in concrete acties en in visies voor ontwikkeling.

Tijdens deze initiële jaren heeft Regieraad Bouw zich specifiek gericht op de drie

belangrijkste thema's van de nota 'Toekomstperspectief Bouwsector':

- Een gezonde markt en een gezonde sector
- Professioneel opdrachtgeverschap
- Professioneel opdrachtnemerschap

Onmisbare sector

De Regieraad Bouw opereerde vanuit de overtuiging dat de bouw binnen onze samenleving een onmisbare sector is. De bouw levert immers een essentiële bijdrage aan ons welzijn en de kwaliteit van ons leven. Door het bouwen van woningen, kantoren en bedrijfsgebouwen om in te wonen en te werken, winkels, theaters en sporthallen om onze inkopen te doen en te recreëren. En ook het bouwen van scholen en ziekenhuizen om onderwijs te geven en gezondheidszorg te ontvangen, en wegen, spoor en viaducten om ons snel te kunnen verplaatsen.

Met een omzetvolume van circa € 70 miljard per jaar, nam de bouw in 2004 circa 10% van het bruto binnenlandsproduct voor zijn rekening. De ruim 80.000 bedrijven in de bouw boden werkgelegenheid aan meer dan een half miljoen mensen. Overigens heeft de helft van de bedrijven geen personeel in dienst.

De vervangingswaarde van onze bebouwde omgeving bedroeg in 2004 zo'n 3.000 miljard euro. Om die voorraad in topconditie te houden, kunnen we niet zonder het vakmanschap, de kennis en ervaring van de mensen in de bouw. Kortom, Nederland heeft alles te winnen bij een gezonde bouwsector. Dit vormde voor de Regieraad Bouw een belangrijke inspiratiebron.

'Van raad naar daad'

De eerste verkenningen door de Regieraad Bouw onderstreepten dat de bouwsector kampt met een complex van problemen, waar geen pasklare recepten voor bestaan. De veranderingen die de Regieraad Bouw voorstelde zijn ingrijpend. Ze vergen betrokkenheid en vertrouwen van alle spelers in de sector, zowel aan vraagzijde als aan aanbodzijde. Vernieuwing vraagt offers,



uithoudingsvermogen en veranderingsgezindheid. Niet veranderen is echter geen optie. Vernieuwing móet en kán. Uiteindelijk is het aan de gehele sector om de uitdaging op te pakken en de bouw de komende jaren een positief imago en een kwaliteitsimpuls te geven.

De Regieraad Bouw heeft de strategische visie, door de ministers geformuleerd in het toekomstperspectief, vertaald naar het beleidsplan 'Van raad naar daad'. De hoofdlijnen van het plan omvatten het promoten van best practices en het stimuleren en begeleiden van nieuwe voorbeeldprojecten.

Strategische visie

In de strategische visie van de Regieraad Bouw richt de Nederlandse bouwsector zich op het creëren van maatschappelijke meerwaarde. De behoeften van de samenleving op het gebied van de gebouwde omgeving en duurzaamheid vormen de inspiratiebron voor de bouw om creatieve en innovatieve oplossingen te ontwikkelen. De behoeften van de eindgebruikers en de totale levensduurkosten van een bouwwerk staan daarbij centraal. In de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer heeft de Regieraad Bouw transparantie, innovatie en kwaliteit/prijs als de kernthema's benoemd.

Primair is *innovatie*: het voortdurende vernieuwen van producten en processen leidt tot een betere aansluiting bij de wensen van de eindgebruikers. De samenleving als geheel profiteert ervan in de vorm van lagere (levensduur)kosten van het gebouwde. Een nieuwe manier van aanbesteden moet leiden tot concurrentie op innovatiekracht. Dat is, vooralsnog, niet vanzelfsprekend in de bouwsector.

Beoordeling van de kwaliteit en de *kwaliteit/prijsverhouding* in de bouw is complex. Uitsluitend concurreren op prijs is een doodlopende weg. Er zijn nieuwe, innovatiebevorderende en kwaliteitgerichte aanbestedingscriteria nodig. Hiernaar zocht de Regieraad Bouw wanneer het gaat om zaken als professioneel opdrachtgeverschap, professioneel opdrachtnemerschap en ketenintegratie. *Transparantie* is daarbij een belangrijke randvoorwaarde.

'Vernieuwingsoffensief Bouw'

Onder het motto 'Vernieuwingsoffensief Bouw' presenteerde de Regieraad Bouw in 2005 zijn werkprogramma 2005-2008. Het programma richtte zich op alle direct betrokkenen in de bouwketen: publieke en private opdrachtgevers, raadgevend ingenieurs, architecten, bouwondernemers, onderaannemers en toeleveranciers. Maar ook belanghebbenden, zoals overheden, politiek, onderwijsinstellingen en kennisinstituten, zullen er aanknopingspunten in

vinden. In zijn werkprogramma formuleerde de Regieraad Bouw concrete doelstellingen en actielijnen om de gewenste vernieuwingen in de hele bouwketen op gang te brengen, de verhoudingen te normaliseren en het vertrouwen te herstellen.



Dossiers

De Regieraad Bouw heeft begin 2005 een aantal inhoudelijke dossiers benoemd waarin de grote hoeveelheid vernieuwingsvoorstellen een plaats krijgen. De thema's transparantie, innovatie en kwaliteit/prijs liggen daar als een matrix overheen. Elk dossier is gebaseerd op het visiedocument *Toekomstperspectief bouwsector*, aangevuld met een schets van de actuele situatie. Elk dossier heeft heldere doelstellingen, gekoppeld aan in 2008 te bereiken kwantificeerbare streefwaarden en concrete actielijnen. De streefwaarden zijn vastgelegd in Vernieuwingsakkoorden tussen de Regieraad en overkoepelende organisaties.

De volgende dossiers werden geformuleerd:

- Cultuur en integriteit
- Ketenintegratie
- Professioneel opdrachtgeverschap
- Professioneel opdrachtnemerschap
- Regelgeving (incl. Aanbestedingswet)
- Onderwijs
- Kenniscentra

Regieraad Bouw van I naar II

De Regieraad Bouw heeft op 20 oktober 2006 een advies uitgebracht aan de ministers van EZ, VROM en V&W met als titel Regieraad Bouw, van I naar II. Dit advies schetst vanuit het perspectief van de Regieraad Bouw I de hoofdlijnen van de vervolgtactiviteiten van de Regieraad Bouw II.

Op 1 januari 2007 is Regieraad Bouw II gestart. De nieuwe raad bestaat voornamelijk uit mensen die in de bouwpraktijk hun sporen hebben verdiend als vernieuwers en die gezamenlijk een goede afspiegeling vormen van de gehele bouwketen. Op basis van hun expertise en ervaring leverden zij een waardevolle bijdrage aan de visie op vernieuwing en het formuleren van de ambities van de Regieraad Bouw. Uit continuïteitsoogpunt zijn drie leden van Regieraad I opnieuw aangesteld in Regieraad Bouw II. Een tussenbalans van het *Vernieuwingsoffensief Bouw* geeft een beeld van de fase waarin de cultuuromslag van de bouw zich bevindt en op welke punten de nieuwe Regieraad zich moet gaan concentreren. Het vernieuwingsbewustzijn in de bouwsector wordt breed gedragen. Branches en hun lidbedrijven zijn zich bewust van de noodzaak tot vernieuwing en ontdekken dat daardoor vele nieuwe kansen ontstaan. Opdrachtgevers en hun organisaties zijn tot de overtuiging gekomen dat zij verder moeten professionaliseren en dat zij veel te winnen hebben bij een goede samenwer-



king met aanbieders. Er is duidelijk sprake van een groeiende, gezamenlijke ambitie en vastbeslotenheid om de bouw om te vormen tot een innovatieve, transparante en op kwaliteit concurrerende sector. Het is de opdracht aan de Regieraad Bouw II om deze vernieuwingsbeweging in haar zittingsperiode tot eind 2009 verder uit te bouwen, te verdiepen en te verankeren.

Kernthema's, actielijnen en prioriteiten
Het begrippentrio "transparantie, innovatie en kwaliteit/prijs" dat de Regieraad Bouw in 2004 lanceerde blijft leidend voor het vernieuwingsproces. De vier kernthema's van de Regieraad Bouw II zijn dan ook een voortzetting van de dossiers van Regieraad Bouw I. Onder deze vier thema's onderscheidt de Regieraad Bouw elf actielijnen, van maatschappelijk verantwoord ondernemen tot diversiteit en modern personeelsbeleid en van integriteit tot klimaat en energie.

De kernthema's en actielijnen waren:

Maatschappelijk betrokken

- Klimaat en energie
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Modern en innovatief

- Professioneel opdrachtgeverschap
- Diversiteit en modern personeelsbeleid
- ICT standaardisatie
- Onderwijs en kennis

Samenwerkend en klantgericht

- Ketenintegratie
- Eindgebruikersoriëntatie
- Kwaliteit en Garantie

Respect en vertrouwen

- Integriteit
- Transparantie



Samenstelling Regieraad Bouw

De Regieraad Bouw

De Regieraad Bouw I bestond uit tien vaste en drie adviserende leden. De eerste raad bestond grotendeels uit mensen van buiten de sector. De Regieraad Bouw II bestond uit twaalf vaste en vijf adviserende leden. Allen koplopers op het gebied van de vernieuwing in de bouw. Mannen en vrouwen die hun sporen hebben verdiend in één van de branches binnen de bouwsector. Die met hun expertise en ervaring een waardevolle bijdrage hebben geleverd aan het ontwikkelen van de visie op vernieuwen en het formuleren van de ambities van de Regieraad Bouw.

Secretariaat/bureau

Het secretariaat van de Regieraad Bouw ondersteunde de regieraadsleden bij de uitvoering van het werkplan op basis van gestelde thema's en actielijnen. Deze vormen de basis van de werkverdeling van de programmamanagers, verbonden aan het bureau. De programmamanagers zijn mensen uit het werkveld. Zij zijn actief bezig

met de vernieuwing in de sector door bestaande initiatieven te verbinden en nieuwe initiatieven te stimuleren. Zij onderhielden ook contacten met partners, bondgenoten en vernieuwende netwerken.

Werkgroepen

Bij de start van Regieraad Bouw zijn er drie werkgroepen ingesteld om de vertaling van het beleid naar de praktijk van de sector te bevorderen. De drie werkgroepen zijn *Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW)*, *Utiliteitsbouw* en *Woningbouw*. Elke werkgroep richtte zich op de eigen deelsector. Zij zijn gestart met een analyse van de kenmerken van hun deelsectoren. Daaraan zijn vernieuwingsagenda's gekoppeld die oplossingsrichtingen aangeven voor acties op het gebied van de drie kernthema's. De werkgroepen hebben vervolgens binnen hun deelsector per thema een aantal realistische en concrete en meetbare doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn gericht op de drie door de Regieraad Bouw vastgestelde hoofdthema's: transparantie, innovatie en kwaliteit/prijs.



De werkgroep GWW bestaat uit opdrachtgevers en opdrachtnemers, die koploper zijn op het gebied van innovatie in de GWW-sector. De leden behandelen de hoofdthema's door deskundigen uit te nodigen, ervaringen uit te wisselen, kennis te delen en ideeën te ontwikkelen. Vervolgens dragen de leden van de werkgroep deze ideeën uit binnen hun organisaties en in hun netwerken en stimuleren daarmee de innovatie in de GWW-sector.

In het voorjaar van 2006 riep de Regieraad Bouw de *Commissie Aanbesteden* in het leven. De commissie bestond uit praktijkdeskundigen en juridische deskundigen uit drie geledingen: aanbestedende diensten, opdrachtnemers en onafhankelijke deskundigen. Haar taak was het opstellen en up to date houden van de Leidraad Aanbesteden Bouwopdrachten incl. de Aanbevelingen



Aanbesteden Bouwopdrachten en het toezien op de kwaliteit van het Decision Support System (DSS), dat op de Leidraad Aanbesteden gebaseerd is. Voor inhoudelijke informatie over de Leidraad, de Aanbevelingen en het DSS: zie thema Professioneel Aanbesteden.

De *Commissie Aanbesteden* en de werkgroep GWW gingen door met het stimuleren van de vernieuwing binnen hun regio's. Door de jaren heen werden zij steeds meer actief en bereikten meer en meer mensen. De werkgroepen *Woningbouw* en *Utiliteitsbouw* werden bij de aanstelling van Regieraad Bouw II samengevoegd tot de werkgroep *B&U* (Burgelijke Bouw en Utiliteitsbouw). De werkgroep heeft met wisselende succes verschillende onderwerpen geagendeerd. Zo was de bijeenkomst over het concept Green Office zeer goed bezocht, maar werden andere bijeenkomsten afgelast bij gebrek aan belangstelling. Ook besloot de Regieraad Bouw in 2008 tot het instellen van een nieuwe werkgroep, *Taskforce Kennisontwikkeling Bouw*. Deze werkgroep had als opdracht meegekregen de vernieuwing in de bouw stimuleren door een efficiëntere en effectievere kennisontwikkeling.

Regionale Regieraden

Sinds begin 2006 zijn er vijf regionale Regieraden actief. De raden in de regio's Noord, Oost-Nederland, Randstad, Brabant-Zeeland en Limburg zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van decentrale overheden en partijen uit de bouwkolom. De regionale raden hebben de ambitie een cultuur- en mentaliteitsverandering te realiseren, professioneel opdrachtgeven- en opdrachtnemerschap te bevorderen, nieuwe werkwijzen te ontwikkelen, nieuwe vormen van samenwerking te stimuleren en goede voorbeelden uit te wisselen. Daarvoor worden in de regio's de nodige activiteiten ontplooid. Er vindt een goede afstemming plaats met de landelijke Regieraad Bouw. Het secretariaat van de regionale regieraden wordt gevoerd door de regiomanagers van Bouwend Nederland.

De Noordelijke Regieraad Bouw en Regieraad Bouw Oost Nederland zijn succesvol binnen hun regio. Het sneeuwbaaleffect werd daar steeds meer zichtbaar, de onderwerpen scherper en concreter. Regieraad Bouw Regio Randstad en Regieraad Bouw Brabant Zeeland behaalde wisselend succes. Sommige werkgroepen van de regio's hebben binnen deze regio's veel bereikt, zoals succesvolle congressen op het gebied van samenwerken en aanbesteden. Andere werkgroepen hebben binnen deze regio's niet het elan bereikt dat gewenst was.

Regieraad Bouw Regio Limburg was minder tevreden over de door hun bereikten resultaten. In 2009 heeft deze regionale Regieraad daarom besloten een herijkingproces in te gaan.

Samenwerking en bondgenoten

De Regieraad Bouw kan de verandering in de bouw niet alleen bewerkstelligen. Ook andere organisaties waren al actief op het gebied van de vernieuwing in de bouw. Deze organisaties fungeerde als partners en bondgenoten (zie pag. 122 en 123) van de Regieraad Bouw. Door de initiatieven met elkaar te verbinden, worden uitgezette acties versterkt. Al deze partijen dragen op hun eigen gebied en op hun eigen wijze bij aan de transitie van de bouwsector. Invloedrijke organisaties als Syntens (richting MKB) en PIANOo (richting publieke opdrachtgevers) waren direct aangesloten op het Vernieuwingsoffensief.

Samenwerking met PSIBouw

Op een groot aantal terreinen groeide een nauwe samenwerking tussen de Regieraad Bouw en PSIBouw. Het werkprogramma van PSIBouw sloot goed aan op de doelstellingen en prioriteiten die door de Regieraad Bouw zijn aangegeven. PSIBouw en de Regieraad Bouw stemden hun communicatie steeds meer gezamenlijk af om als één front naar buiten toe op te treden.

Op de volgende onderwerpen werkten de Regieraad Bouw en PSIBouw samen:

- Een wenkend toekomstperspectief voor de bouw
- Leidraad Aanbesteden voor de bouw
- Kennisuitwisseling tussen publieke en private opdrachtgevers via het Opdrachtgeversforum
- Praktisch model voor de 'vervlechting' van ruimtelijke ordeningsprocedures en aanbestedingen
- Sleutelpublicatie Kennisinfrastructuur Bouw
- Bevorderen structurele samenwerking tussen onderzoeks- en onderwijsinstituten
- Stimuleren van cultuurveranderingen via de Integriteitstafel en de Transparantietafel
- Aandragen en documenteren van voorbeeldprojecten (good practices en lessons learned) t.b.v. de website www.debouwvernieuwt.nl

Vernieuwingspartners en vernieuwingsakkoorden

De Regieraad Bouw kreeg een stimulerende rol, maar de partijen in de bouwketen moeten zelf in beweging komen om de gewenste cultuuromslag te bewerkstelligen. Met veertien koepel- en brancheorganisaties heeft de Regieraad Bouw zogeheten Vernieuwingsakkoorden gesloten. Hierin zijn afspraken over doelstellingen, inspanningsverplichtingen en in 2009 te bereiken streefwaarden schriftelijk vastgelegd. Akkoorden waarin professioneel opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, de bevordering van integriteit en transparantie en duurzame innovatie en kennisoverdracht centraal staan. Op deze manier wilde de Regieraad Bouw zeker stellen dat de noodzakelijke vernieuwing tot in de haarvaten van de bouwwereld doordringen.



De Vernieuwingsakkoorden zijn geëvalueerd met de veertien koepel- en brancheorganisaties om de noodzakelijke verandering en vernieuwing in de bouwsector te stimuleren. De akkoorden hebben een aantal partijen aangezet en ondersteund bij het bewerkstelligen van de gewenste cultuuromslag. Sommige vernieuwingsakkoorden hebben echter weinig tot geen resultaat gehad. De prioriteiten bij deze organisaties bleken elders te liggen, waardoor de vernieuwing niet tot in de haarvaten van de sector is doorgedrongen.



Maatschappelijk betrokken



Een maatschappelijk betrokken sector staat midden in de samenleving en voelt zich medeverantwoordelijk voor het oplossen van maatschappelijke problemen. In de samenleving zijn klimaat en energie, het verbeteren van mobiliteit en de aanpak van oude wijken actuele thema's. De bouwsector kan een prominente rol spelen bij werken aan oplossingen en vernieuwing op deze gebieden. Tegelijkertijd kunnen deze actuele maatschappelijke thema's dragers zijn voor innovatie in de sector. Als oplosser van maatschappelijke vraagstukken steunt de sector niet alleen de ambities van de overheid, maar werkt tegelijkertijd aan een positiever imago. Binnen het hoofdthema maatschappelijk betrokken liggen de speerpunten op de onderwerpen Klimaat en Energie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Klimaat en Energie

Bij klimaat en energie lag de nadruk op het verbinden van partners binnen de bouwsector en het koppelen van partijen en initiatieven. De Regieraad Bouw wilde daarmee een actieve betrokkenheid van de gehele bouwsector stimuleren. Een serie gesprekken met werkgroepen van PeGO (Platform energietransitie Gebouwde Omgeving) legde onder andere verbindingen naar de Regionale Regieraden. Dit leidde bijvoorbeeld tot een serie goedbezochte Bouwlokalen over het thema klimaatneutraal bouwen.

Duurzaam bouwen kreeg speciale aandacht tijdens een rondetafelbijeenkomst op 23 januari 2008 met vernieuwingspartners van opdrachtgevers- en opdrachtnemerskant. De Regieraad Bouw peilde daarbij de behoefte aan een taskforce duurzaam bouwen. Duurzaamheid staat bij opdrachtgevers echter al hoog op de agenda. Er bestaan talrijke eigen activiteiten en projecten, zoals Weg met de Angst, Goede raad is Duurzaam, Vitale Architectuur, Groene Stekker en Focus op Eindgebruiker, maar ook gezamenlijke initiatieven, waaronder Meer met Minder, Integraal ontwerpen, Install Nova en Samen Bouwen, Samen Innoveren. Een aparte taskforce voor duurzaam bouwen werd daarom niet nodig geacht.

De Regieraad Bouw heeft de Klimaatshow financieel gesteund. In de Klimaatshow, uitgezonden door de NCRV, is de klimaatboodschap overgebracht aan het brede publiek en werd de link gelegd tussen wetenschap, beleid en praktijk.

Duurzaam bouwen in de B&U-sector

De werkgroep B&U ontving in september 2009 vijftig personen voor de workshop innovatie en duurzaam bouwen. Het unieke en ambitieuze project 'Green Office 2015' stond centraal. Bij Greenoffice 2015 komen de gebruikerswensen en de maatschappelijke opvattingen over duurzaam bouwen, ruimtelijke ordening & samenwerking daadwerkelijk tot uitdrukking. Denk hierbij aan ambities als: oplossingen voor binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, het gebruik van bouwinformatiemodellen (BIM) én de integratie van wonen, werken en recreëren in een omgeving. De deelnemers van de workshop bekeken gezamenlijk de projectresultaten en hoe het integraal ontwerpproces verliep.

REGIONALE REGIERADEN

Het initiatief Meer met Minder

Verschillende regionale regieraden zijn actief in duurzaamheidsprojecten gestapt. De Regieraad Bouw Brabant/Zeeland adopteerde in het kader van het initiatief Meer met Minder een pilotproject in de Zeeuwse gemeente Veere. Meer met Minder is een gezamenlijk initiatief van de overheid, energiebedrijven, woningcorporaties en bouw- en installatiebedrijven om een energiebesparing van 30% te bewerkstelligen bij minimaal 500.000 woningen en gebouwen in 2011. De gedachte achter Meer met Minder is het gelijktijdig verbeteren van kwaliteit en verminderen van energiegebruik. Het pilotproject in de gemeente Veere omvat 75 woningen.

Woningen in 2015 energiezuiniger

De Noordelijke Regieraad Bouw is betrokken geweest bij het opstellen van het 100.000 woningenplan van de drie noordelijke provincies. Hier is de uitdaging om 100.000 woningen in 2015 energiezuiniger te maken. 65.000 bestaande woningen en 35.000 nieuwbouwwoningen moeten op een EPC (een norm voor energiezuinigheid) van 0,5 worden gebracht.

Bouwinnovatiekring duurzaamheid

De Regieraad Bouw Oost Nederland zag in het Bouwlokaal Duurzaamheid aanleiding om een eigen 'bouwinnovatiekring duurzaamheid' te starten. Deze bouwinnovatiekring is een samenwerking tussen Syntens en de werkgroep Duurzaamheid. De focus ligt op kennis delen en het verbinden van goede initiatieven.



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen raakt aan alle aspecten van de samenleving en is verweven met vraagstukken en oplossingen op ieder denkbaar terrein. Het was daarom voor de Regieraad Bouw geen losstaand thema meer, maar een onderwerp dat als vast uitgangspunt kon worden gezien bij alle acties die werden ondernomen.

Een maatschappelijk ondernemend bedrijf streeft naar winst, maar let daarbij ook op de effecten voor het milieu en heeft oog voor menselijke aspecten binnen en buiten het bedrijf. Een goede balans tussen people, planet en profit loont. Maatschappelijk verantwoord ondernemen leidt steeds vaker tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving. Binnen de bouwsector leidt het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid onder andere tot het streven naar duurzame oplossingen voor bouwopgaven.

Levensduurkosten

De Levensduurvisie is zo'n duurzame oplossing in de bouw. In 2007 publiceerde de Regieraad Bouw samen met PSIBouw de uitgave *Bouwen is vooruitzien*. De levensduurvisie is er op gericht de totale kosten over de gehele levensduur van een gebouw zo laag mogelijk te houden. Niet de

investeringskosten zijn leidend, maar het geheel aan kosten voor kwaliteit, beheer en onderhoud in de tijd. De meeste kosten van een bouwwerk treden op tijdens de gebruiksfase. Die fase krijgt dus de meeste aandacht. Dat gebeurt al vanaf het voorontwerp. Opdrachtgever en architect nemen daarin immers reeds de belangrijke en onomkeerbare beslissingen over de kwaliteit van een bouwwerk en dus over de kosten en opbrengsten in de gebruiksfase. De levensduurvisie kan tot extra initiële investeringen leiden die zich echter later ruimschoots terugverdienen.

Bouwen is vooruitzien bevat een reeks praktijkvoorbeelden over levensduurkosten. Bij grote en complexe bouwwerken liggen ontwerp, bouw, financiering en onderhoud steeds vaker in één hand. Dit blijkt een grote stimulans te zijn voor het levensduurdenken. Functionaliteit en waarde van



een bouwwerk zijn belangrijker dan de eigenlijke bouwkosten. Levensduurdenken vindt inmiddels ook zijn weg naar kleinere nieuwbouw- en renovatiebouwprojecten. De Regieraad Bouw overlegde met het ministerie van VROM over criteria op het gebied van duurzaam inkopen en met SenterNovem over een mogelijk Cradle to Cradle innovatieprogramma.

Podium voor koplopers

De specifieke levensduurvisies Cradle to Cradle en Living Building Concept komen uitgebreid aan de orde op de DVD *Koplopers geven hun visie op vernieuwing in de bouw* die de Regieraad Bouw heeft uitgebracht. Annemarie Rakhorst licht hierin het Cradle tot Cradle-principe toe. Ze betoogt dat we niet alleen moeten nadenken over hoe we een gebouw in elkaar zetten, maar ook hoe we het weer uit elkaar kunnen halen met hergebruik van de materialen.

We moeten niet meer denken in termen van afval, maar in termen van grondstof. Hennes de Ridder, hoogleraar civiele techniek TU Delft, promoot het modulaire bouwen van het Living Building Concept. Een gebouw kan naar behoeven ingekrompen of uitgebreid worden. Dit is goedkoper, sneller en milieuvriendelijker.



'De meeste innovatiekracht zit in het denken en werken vanuit duurzaamheid, MVO en klimaat&energie.'

MVO in de GWW

Begin 2008 verscheen het rapport *Van financieel naar duurzaam rendement in de GWW sector*. TNO rapporteert hierin in opdracht van de Regieraad Bouw over de mogelijkheden voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in de GWW-sector. Het rapport stelt onder andere dat de GWW-sector bij zijn handelen bewust stil moet staan bij de economische, ecologische en sociale continuïteit en de omgeving daar zorgvuldig over moet inlichten. Maatschappelijk verantwoord ondernemen volgens het werkgroeprapport is: ondernemingsactiviteiten inrichten op waardecreeatie (profit, planet, people), in open dialoog gaan met verschillende belanghebbenden en bijdragen aan de welvaart en het welzijn van Nederland op langere termijn.

De werkgroep GWW discussieerde ook over het thema Duurzaam Inkopen en is bezorgd over de kans dat er in de huidige economische recessie verkeerd wordt bezuinigd. Het is een valkuil om bij de steeds toenemende concurrentie alleen naar korte termijn belangen te kijken en daarmee ontwikkelingen in duurzame innovaties te verwaarlozen.

Juist nu kunnen opdrachtnemers hun concurrentiepositie versterken door duurzame innovaties aan te bieden. Essentieel is ook dat opdrachtgevers niet op laagste prijs aanbesteden, maar op (duurzame) waarde. Rijkswaterstaat zet hierbij de toon, zij wil dé duurzame uitvoeringsorganisatie worden. Opdrachtgevers en opdrachtnemers moeten dit voorbeeld volgen. In de GWW-sector ligt een grote uitdaging: hier kan een grote slag gemaakt worden in duurzaam bouwen.

Best practices

Bewonersparticipatie

Samenwerking en bewonersparticipatie stonden aan de basis van de succesvolle herinrichting van de Vogelbuurt in Hellevoetsluis. In het kader van de stedelijke vernieuwing kwam een aantal flats in de wijk in aanmerking voor renovatie of sloop. Bij wijze van experiment werden de bewoners van begin tot eind bij de ontwikkeling van plannen voor hun wijk en de openbare ruimte betrokken. Door de bewoners medeverantwoordelijk te maken voor de herinrichting van hun eigen wijk, keerde het vroegere saamhorigheidsgevoel in de wijk terug. TNO Bouw en Ondergrond en de Universiteit van Tilburg namen de procesaanpak en de bewonersbegeleiding voor hun rekening. De Martinus Groep en BTL Realisatie gingen een samenwerking aan onder de naam Combinatie Vogelbuurt.

Cirkelstad Rotterdam

Bouwmaterialen hergebruiken en arbeidsplaatsen creëren. Een duurzame formule die waar mogelijk wordt gehanteerd in het open samenwerkingsverband Cirkelstad Rotterdam. Deelnemers aan het platform zijn onder andere demontagebedrijf Oranje, woningbouwvereniging Woonbron, Roteb Rotterdam en Holcim Nederland. In projecten van Woonbron komen de vrijkomende materialen bij sloop voor hergebruik in aanmerking. Oranje zet bij de sloopwerkzaamheden arbeidskrachten in die Roteb Rotterdam levert. Is duurzaam daarmee niet duurder? Zeker niet, de sloopkosten stijgen weliswaar maar de meerwaarde van de half-fabricaten compenseert dit. Daarnaast geldt natuurlijk ook de waarde van de herplaatsing van mensen in het arbeidsproces.



Modern en innovatief



Een eigentijdse sector is aangesloten op de laatste ontwikkelingen. Bedrijven werken er met de allernieuwste oplossingen, bouwconcepten, processen en systemen en streven voortdurend naar vernieuwing. Een hoogwaardige marktvraag lokt immers een kwalitatief hoogwaardig aanbod uit. Competentieontwikkeling is een essentiële voorwaarde voor een succesvolle, moderne en innovatieve sector, zowel aan opdrachtgevers- als opdrachtnemerskant.

Professionele opdrachtgevers en professionele opdrachtnemers opereren op basis van een welbewust gekozen strategie en hebben hun organisatiestructuur daarop ingericht. De Regieraad Bouw besteedde speciale aandacht aan de vernieuwingskansen van gemeenten en kleinere opdrachtgevers en het MKB in de bouw door het organiseren van workshops in de regio's.

Bedrijven die meewillen in de onvermijdelijke transitie van de bouwsector zijn vernieuwingsgezind, innovatief en voortdurend in ontwikkeling. Zulke bedrijven vertalen hun innovatiekracht naar niet eerder vertoonde oplossingen op ieder mogelijk gebied, van ICT- en personeelsbeleid tot duurzame bouwconcepten of maatschappelijke verantwoordelijkheid. Soms groots en 'cutting edge', maar evengoed kleine, slim doordachte aanpassingen in bestaande processen. Alleen deze bedrijven vinden in de toekomst aansluiting bij de veranderende behoeften van opdrachtgevers en klanten en zijn in staat om flexibeler in te spelen op nieuwe vragen. De Regieraad Bouw heeft een aantal onderwerpen gekozen om de sector te helpen moderner en innovatiever te worden: ICT-standaardisatie; Onderwijs en kennis; Modern personeelsbeleid en diversiteit en Professioneel aanbesteden.

Prioriteit 2008 & 2009:
Professioneel opdrachtgeverschap/ Professioneel aanbesteden

In het veld wordt door opdrachtgevers en opdrachtnemers nog teveel naar elkaar gekeken om de eerste stap te zetten op het gebied van vernieuwing. De Regieraad Bouw stimuleerde dat opdrachtgevers functioneel specificeren, gunnen op basis van waarde en dat ze op die manier innovatie in de markt uitlokken. Een van de belangrijke activiteiten binnen deze prioriteit is het uitbrengen van de Leidraad Aanbesteden. De Leidraad moet opdrachtgevers en opdrachtnemers helpen om stap voor stap tot de juiste aanbestedingsvorm, contractvorm en risicodeling te komen. Professioneel opdrachtgeverschap moet tevens leiden tot het uitlokken van innovativiteit in de markt en een stimulans zijn voor eigen initiatief onder opdrachtnemers.

Prioriteit 2008 & 2009:
Diversiteit en modern personeelsbeleid

Om een cultuur- en gedragsverandering in de bouw te bewerkstelligen is het nodig dat bouwbedrijven andere competenties binnenhalen. Een modern personeelbeleid is daarbij essentieel. Competentieontwikkeling van medewerkers aan zowel opdrachtgevers- als opdrachtnemerskant is bovendien een belangrijke voorwaarde om als sector innovatief te kunnen zijn. Bedrijven moeten in staat zijn om nieuwe kennis te absorberen en te combineren om zo nieuwe producten te kunnen ontwikkelen en te vermarkten. Deze kennis komt vooral via hun medewerkers het bedrijf in. Dit vereist een grotere diversiteit aan mensen dan momenteel werkzaam is in de sector: instroom van vrouwen, allochtonen en mensen met een niet-technische opleiding. Een modern personeelbeleid houdt bovendien niet op bij het werven en selecteren van personeel, maar vereist ook aandacht voor behoud van (divers) personeel.

'Samenwerken gaat niet alleen om software, maar vooral ook om afspraken en menselijke communicatie.'

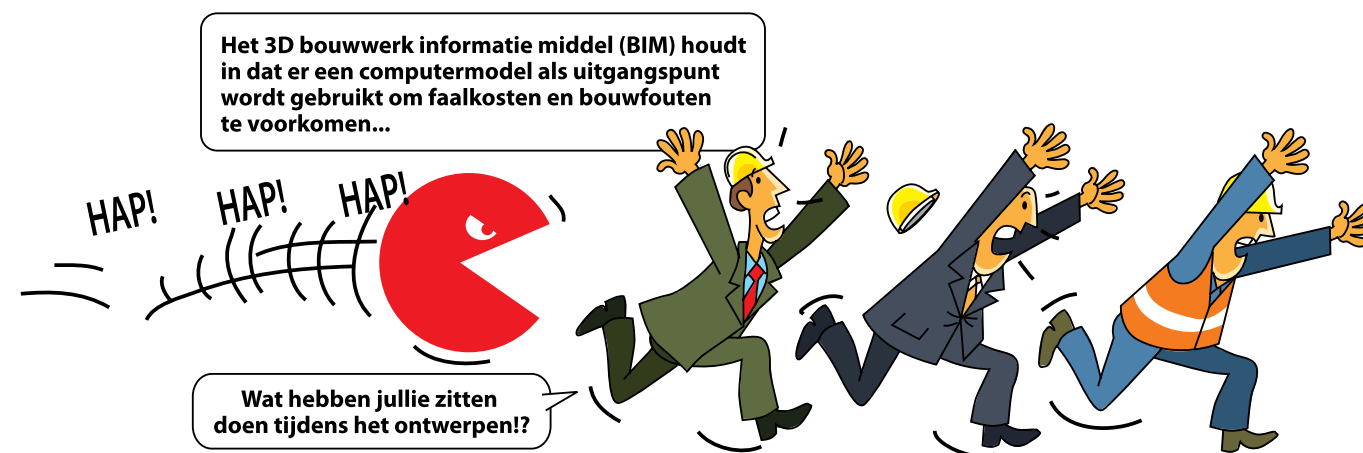
ICT- standaardisatie

De Regieraad Bouw heeft het afgelopen jaar de activiteiten van de Bouw Informatie Raad (BIR) ondersteund: het ontwikkelen en breed toepassen van afsprakenstelsels in het kader van het Bouwwerk Informatie Model (BIM). Gevolg hiervan: betere communicatie en samenwerking tussen partijen en het terugdringen van faalkosten. Ook de transparantie van het bouwproces wordt hierdoor sterk vergroot. BIM is een middel dat samenwerken in de bouwketen beter mogelijk maakt.

In november 2008 werd in Utrecht in het gloednieuwe onderkomen van Rijkswaterstaat de BIMCaseweek 2008 gehouden. In de BIMCaseweek stond het proces centraal en niet het project. Deelnemers konden

ervaren hoe optimaal kan worden gewerkt met en rond een Bouwwerk Informatie Model (BIM). Meer dan honderd deelnemers kwamen bij elkaar gedurende 5 dagen om deze (virtuele) bouwopdracht zo veel mogelijk middels BIM technieken en methoden te ontwerpen en uit te werken. Hoewel ongeveer 80% van de deelnemers de vorige editie in 2007 niet had meegedaan, werden toch meer BIM- resultaten geboekt. Volgens de BIM meetlat die werd gebruikt, was het niveau tijdens de BIMCaseweek 2008 conform wat men kan verwachten in 2008 ("minimum BIM 2008").

In 2009 heeft de Regieraad Bouw de BIR met raad en daad bijgestaan voor de inhoud van het activiteitenprogramma, maar ook om te komen tot de benodigde financiën voor het continueren van de activiteiten.



BIM in de GWW

De werkgroep GWW richtte zich in mei 2008 op de manier waarop de GWW-sector de achterstand op het gebied van BIM kan inlopen. Zo is onder andere gekeken hoe BIM en nieuwe werkwijzen voor staalconservering bij concrete projecten van Rijkswaterstaat en ProRail kunnen worden toegepast.

REGIONALE REGIERADEN

Ketendigitalisering

De Noordelijke Regieraad Bouw heeft speciale aandacht voor ICT en bouw en kent enkele praktijkprojecten ketendigitalisering. Uitgangspunt hierbij is het voorkomen van faalkosten en bouwfouten door alle partijen te laten werken vanuit één bouw-informatiemodel. Zo bereik je een optimalisatie in ontwerp en uitvoering.

Onderwijs en kennis

Voor de vernieuwing van de bouwsector zijn innovatief bouwonderwijs en vooruitstrevende kennisontwikkeling onmisbaar. De Regieraad Bouw zette deze onderwerpen vanaf het begin hoog op de agenda. In opdracht van de Regieraad Bouw zijn diverse onderzoeken gehouden. Deze onderzoeken hebben geleid tot een publicatie.

Begin 2007 brachten de Regieraad Bouw en PSIBouw de sleutelpublicatie *Bouwen aan het vak* uit. De publicatie geeft de stand van zaken weer in het bouwgerelateerde onderwijs en koppelt daaraan een toekomstvisie. In deze visie maken full service bedrijven, maakbedrijven in nieuwbouw en onderhoud en creatieve dienstverleners in 2025 de dienst uit in de bouwsector. Het oude onderscheid tussen ontwikkelen, ontwerpen, bouwen en installeren door verschillende partijen is achterhaald. De levens-



cyclus en de functie van het bouwwerk staan centraal. De nieuwe bedrijven zijn professioneel en kennisintensief en concurreren op dienstverlening, kwaliteit, mensen, kennis, risicomanagement en procesbeheersing.

Bouwen aan het vak identificeert opgaven op de korte en middellange termijn voor het onderwijsveld. De bouwsector Hogescholen investeren inmiddels via het inrichten van specifieke lectoraten in de vernieuwing van het bouwonderwijs en daarmee ook in de toekomst van de bouwsector.

In juni 2008 brengt het adviesrapport 'Kennis werkt door' de kenniswereld van de bouw in kaart. In het rapport staan aanbevelingen voor een betere aansluiting tussen vraag en aanbod van kennis, een effectievere overdracht van de gegenereerde kennis en een betere samenwerking tussen onderzoeks- en onderwijsinstututen. De auteurs van 'Kennis werkt door' stellen dat ondernemingen lerende organisaties moeten worden om de bouw systematisch te veranderen. Kennis hoort op de balans: bedrijven moeten investeren in het opleidingsniveau van hun medewerkers. Benut de vernieuwingsdrang en de ICT-behandigheid van nieuwe generaties om de vernieuwing in de bouw aan te jagen. Voorbereiding en uitvoering van projecten moeten professioneler worden. Dat vergt slimmere medewerkers, betere leerprocessen en

adequate interne kwaliteitssystemen. Kennis- en onderwijsinstellingen moeten actief samenwerken met de bedrijven die willen veranderen, bijvoorbeeld met stages, experimenten, casestudies en leeronderzoeken. Naar aanleiding van het onderzoek namen Regieraad Bouw en PSIBouw medio 2008 gezamenlijk het initiatief tot instelling van de bouwbrede Taskforce Kennisontwikkeling Bouw.

In het najaar van 2009 deed de Taskforce verslag in het rapport 'Kennisboom van de bouw in bloei'. Zoals de titel aangeeft is de kennisontwikkeling in de bouw sterk in beweging. Er kon volop worden geprofiteerd van de resultaten van parallelle initiatieven van het bedrijfsleven, het onderwijs, het onderzoeksveld en de overheid, zoals de Commissie Andersson en het 3TU Speerpunt Bouw. De Taskforce Kennisontwikkeling Bouw pleitte er nadrukkelijk voor om concreet aan te sluiten bij al bestaande



initiatieven, zoals de MIA Bouw, de Valorisatieagenda Bouw, de FES-ronde 2009 en RAAK PRO.

De Taskforce koos ervoor om alle lopende initiatieven te voorzien van een bouwbreed, integraal denkraam, gericht op meer samenhang en actie. Er moet, in de ogen van de Taskforce Kennisontwikkeling Bouw gezamenlijk worden gewerkt aan een bouwbrede integrale kennisagenda. De onderzoek en ontwikkelingsfondsen in de bouw moeten worden uitgedaagd om tot en samenhangende programmering te komen.

Het rapport geeft naast concrete aanbevelingen aan alle betrokken partijen, ook een doorkijkje in de wereld van de praktijklabs. Daarin wordt de beschikbare kennis omgezet naar daadwerkelijke toepassingen op de werkvloer, waarmee de vernieuwing van de bouw concreet vorm krijgt.

De Regieraad Bouw heeft input geleverd aan het voorstel voor een FES programma Water, klimaat en ruimte. Dit programma is onder regie van CURNET ontwikkeld. Het programma kwam echter niet voldoende tegemoet aan de FES criteria en is daarom niet goedgekeurd. Wel is een bedrag van 25 mln gereserveerd voor een nieuw op te zetten (bouwgerelateerd) programma dat in 2010 van start zou kunnen gaan.

Baanbrekers in de GWW

Vanuit de ambitie om een grote groep werknemers in de bouwsector op te leiden tot professioneel opdrachtgever of opdrachtnemer heeft de werkgroep GWW de opleiding 'Baanbrekers in de bouw' opgezet. De opleiding is speciaal gericht op mensen die een aantal jaren ervaring hebben en doorgroeien naar leidinggevende posities in de sector. Inmiddels zijn er leergangen voor professionals in de GWW en de B&U sector. Daarnaast wordt gekeken of er een leergang voor HRM professionals in de bouw kan komen.

REGIONALE REGIERADEN

Imagocentrum Eemshaven

De Noordelijke Regieraad Bouw nam, samen met Groningen Seaports en de onderwijswereld in april 2008 het initiatief voor een imagocentrum in de Eemshaven. Zoals de naam al zegt moet dit informatiecentrum bijdragen aan de verbetering van het imago van de bouwsector.

Over de grenzen heen kijken

Studenten van de Hogeschool Zuyd hebben, in opdracht van Bouwend Nederland en Regieraad Bouw Regio Limburg, in een tweetal stageopdrachten de succesfactoren van geslaagde projecten onderzocht. In het rapport *Over de grenzen heen kijken* concluderen zij dat communicatie en transparantie

de sleutelwoorden voor succes zijn, evenals een optimale samenwerking. De publicatie laat ook zien hoe een goede samenwerking tot stand komt. Over de grenzen heen kijken is breed aangeboden in de sector, bijvoorbeeld in bouwlokalen met de titel 'Haal het beste uit de bouw'.



Boeien, Bouwen, Binden

De Projectgroep Onderwijs van de Regieraad Bouw Oost Nederland heeft een congres georganiseerd onder de titel Boeien, Bouwen, Binden. Professionals uit de bouw en onderwijs wisselden hier van gedachten met mensen uit het onderwijsveld over de vraag hoe de bouw meer jongeren kan trekken. Als vervolg daarop vond in mei 2008 een expertmeeting plaats: 'Bouwonderwijs in de spotlight'. Het behouden van studenten tijdens de studietijd blijkt nog lastiger dan het laten instromen van genoeg studenten aan het begin van de studie.

Best practices

Lectoraat Vernieuwend ondernemen

ROC Twente, Saxion Hogescholen en Universiteit Twente hebben gezamenlijk het lectoraat Vernieuwend Ondernemen in de Bouw ingesteld. De drie onderwijsinstellingen willen hiermee bouwondernemingen ondersteunen om kennisgedreven, productontwikkende bouwondernemingen te worden. Het lectoraat werkt met een groeiende groep innovatieve bedrijven en kennisinstellingen in de regio samen in het Kenniscentrum Vernieuwend Ondernemen in de Bouw. Met de lectoraten Duurzame leefomgeving, Duurzame Energie, Regionale Ontwikkeling, Governance en Law, neemt het lectoraat deel in het Cluster Bouw van het Innovatieplatform Twente.

Modern personeelsbeleid

In een gezonde sector is de personeels-opbouw een afspiegeling van de samenleving. Dat geldt ook voor de bouw, die gebaat is bij diversiteit op de werkvloer. Ervaring leert dat samenwerking tussen mensen met verschillende achtergronden en competenties leidt tot sneller realiseren van noodzakelijke vernieuwingen. De bouw, vanouds toch een mannenbolwerk, zal zich moeten ontwikkelen tot een sector die ook plaats biedt aan vrouwen en allochtonen en aan mensen met een alpha- of gammaopleiding.

Naar aanleiding van de bijeenkomst 'Human Capital, u heeft meer in huis dan u denkt!' waaraan HRM-managers in de bouw in 2008 deelnamen is een brochure verschenen met interviews met prominente HRM'ers, diversiteitadviseurs en leidinggevers uit de bouwsector. In de brochure zijn tips & trucs voor een modern personeelsbeleid opgenomen evenals een aantal interviews met HRM-experts.

Als vervolg op de dag over 'Human Capital, u heeft meer in huis dan u denkt!' is de HRM-tafel opgericht. Hierin nemen de HRM accountmanagers van koepelorganisaties deel. Zij wisselen hier ervaringen en best practices uit. De Regieraad Bouw verzorgde het secretariaat en was voorzitter van de tafel.

HRM-tafel

De HRM-tafel wil een instrumentarium ontwikkelen om het personeel in de bouwsector te behouden. Zo kan een arbeidspool ontwikkeld worden, waarin personeel waarvoor geen werk is, opgevangen wordt. Het personeel dat onderdeel uitmaakt van de pool wordt opgeleid, zodat zij zo breed mogelijk inzetbaar zijn en weer in de bouw aan de slag kunnen. De pool is een instrument om goed werkgeverschap in de bouw zichtbaar te maken. De HRM-tafel wisselde onder elkaar best practices uit.

Luisterboek

'Binden en boeien in de bouw'

Dit luisterboek is bedoeld om nieuwe ideeën op te doen over personeelsbeleid in de bouw. Er staan onder andere gespreksfragmenten op met personeelsadviseurs, leermeesters en leidinggevers van grote en kleinere bouwondernemingen en kennis- en adviesorganisaties. Zij vertellen over



hun ervaringen met praktische thema's zoals deeltijdwerken, werving en selectie en loopbaanbeleid en geven pakkende voorbeelden en praktische tips. Ook wordt gesproken over het omgaan met verschillen in achtergrond of sekse.

Een belangrijke les is dat op sectorniveau de bouw last heeft van een negatief imago als werkgever. Dominante beelden: in tijden van gebrek aan werk worden medewerkers op straat gezet, parttime werken is niet mogelijk, de bouw is een machowereld. Deze beelden maken de bouw tot een onaantrekkelijke sector voor zowel vrouwen als jongeren en mensen met andere dan technische competenties.

Uitstroomonderzoek

Het is voor de bouwsector cruciaal om medewerkers binnen te halen, maar minstens zo belangrijk om medewerkers binnen te houden. De Regieraad Bouw heeft daarom onderzoek laten doen naar de motieven van mensen om de bouwsector te verlaten. Centrale vraag in het onderzoek is: 'waarom verlaat generatie Y de bouwsector?' Hoewel de uitstroom uit de totale bouwsector meevalt, bevestigt het onderzoek dat de bouw nog steeds voor de uitdaging staat om een aantrekkelijker sector te zijn om in te werken. Met name arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden worden als knelpunten genoemd. De werkdruk en de balans tussen werk en privé hebben grote invloed

op de aantrekkelijkheid van de bouwsector als werkgever.

Jonge, hoogopgeleide medewerkers zijn sterk gericht op doorgroeimogelijkheden, zijn ambitieus, zoeken uitdagingen en willen een snelle carrièregroei maken. Dat verwachtingspatroon sluit lang niet altijd aan bij de werkgevendende organisatie. Een belangrijke vraag in dit kader luidt: "is er voldoende oog voor carrièreontwikkeling op maat?"

Hoe het ook zij, de nieuwe generatie staat in de startblokken en laat van zich horen. De sector moet juist nu inspelen op hun verwachtingen om te zorgen dat zij daadwerkelijk de belofte zijn voor de toekomst.

Het onderzoek doet een reeks aanbevelingen hoe organisaties aantrekkelijker kunnen worden om instroom en doorstroom te bevorderen. Een klankbordgroep heeft het onderzoek begeleid en verspreid de resultaten verder in de sector. De uitkomsten van het onderzoek zijn verschenen in



de publicatie 'Laat generatie Y zich aan de bouwsector binden?'

'Binden en boeien in tijden van crisis'

Een veranderende wereld vraagt om een veranderend personeelsbeleid, met nieuwe manieren van werven en nieuwe manieren om medewerkers te blijven boeien. Hoe doe je dat? De workshop 'Binden en boeien van werknemers in tijden van crisis' gaf antwoorden op deze en andere vragen. Tijdens drie regionale workshops werd onder andere gesproken over de belangrijkste uitkomsten van het Generatie Y-onderzoek, over het binden en boeien van medewerkers met andere competenties, flexibel werken en voorbeelden van best practices. De ca. 100 deelnemers kregen uiteraard ook talrijke tips & tricks en een toolkit met praktische instrumenten mee.

Ambassadeursnetwerk

Minister Eurlings van Verkeer en Waterstaat installeerde in mei 2009 het 'Ambassadeursnetwerk voor de Bouw'. Uitgangspunt voor het netwerk is dat meer diversiteit in personeel en een beter evenwicht tussen mannen en vrouwen in het management van levensbelang is voor elke sector. Ervaring leert dat samenwerking tussen mensen met verschillende achtergronden en competenties leidt tot sneller realiseren van noodzakelijke vernieuwingen.

Twaalf prominenten uit verschillende takken van de bouwsector gaan zich een jaar lang inzetten voor méér vrouwen in de bouwbranche én om de doorstroming van vrouwen naar hogere en topfuncties in de bouw een impuls te geven. Het netwerk is een initiatief van Bouwnetwerk en de

Regieraad Bouw. De leden van het netwerk zijn: BAM, Dura Vermeer, Rabo Vastgroep, ING Realestate, Kone, Rijkswaterstaat, ABT, Heijmans, Arcadis, Nelissen en Prorail.



'Professionalisering van het personeelsbeleid valt of staat bij de positie van de HR-manager in de organisatie. Organisaties moeten bereid zijn om modern personeelsbeleid tot een speerpunt te maken.'

Best practices

HR bij bouwbedrijf Aan de Stegge Roosendaal

Human resource kreeg bij Aan de Stegge Roosendaal weinig aandacht, laat staan dat er sprake was van een koppeling met doelstellingen uit het ondernemingsplan. De invoering van competentie management bracht hier rigoureuze verandering in. Om vast te stellen wat de organisatie nodig had om succesvol te kunnen zijn, werd het bedrijf volledig doorgelicht. Alle functies werden gekoppeld aan een rollenmodel en alle functiebeschrijvingen zijn opnieuw opgesteld. In plaats van taken te benoemen, werden resultaatgebieden benoemd. Competenties omschreven in gedrag zorgen voor een gezamenlijk referentiekader. Competentiemanagement werd vervolgens onderdeel van het personeelsbeleid. Aan de Stegge heeft inmiddels een stevig HR-fundament, met gerichte recruiting, ontwikkeltrajecten en een strategische visie op het personeel. Aan de Stegge is er sterker van geworden.

Bouwlokalen

In het najaar van 2008 heeft een serie Bouwlokalen plaatsgevonden met als onderwerp Sociale innovatie. Er zijn tien bijeenkomsten in de regio gehouden met in totaal 140 deelnemers.



Professioneel aanbesteden

Professioneel aanbesteden is één van de krachtigste instrumenten om de bouwsector te vernieuwen. Het is een belangrijke randvoorwaarde voor betere samenwerking, meer kwaliteit en meer innovatie. Belangrijke kenmerken van professioneel aanbesteden zijn gunnen op waarde, ruimte bieden voor creativiteit uit de markt, het evenwichtig verdelen van risico's, toepassen van past performance en het beperken van transactiekosten.

De Regieraad Bouw heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan het stimuleren van professioneel aanbesteden. En er is een behoorlijke slag gemaakt. Vooral grote opdrachtgevers en opdrachtnemers hebben er goede ervaringen mee opgedaan. Toch besteedt een groot deel van de bouwsector nog traditioneel aan, waarbij de opdrachtgever zelf een uitgewerkt ontwerp maakt, of laat maken, en vervolgens tegen de laagste prijs op de markt zet. Kwaliteit en duurzaamheid komen daarmee in het geding. Zonder vernieuwende contractvormen komt de innovatie in de bouw niet echt van de grond. Daarom blijft ook de komende jaren het stimuleren van professioneel aanbesteden noodzakelijk.

Leidraad Aanbesteden Bouwopdrachten

Om invulling te geven aan dit speerpunt heeft de Regieraad Bouw de Commissie Aanbesteden ingesteld. De Commissie is aan de slag gegaan met het opstellen van het consultatiedocument van de 'Leidraad Aanbesteden'. De Commissie is samengesteld uit aanbestedingsdeskundigen van opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw.

De Leidraad Aanbesteden is een aanvulling op de bestaande wet- en regelgeving, bedoeld om opdrachtgevers te ondersteunen bij de voorbereiding en aanpak van aanbestedingen. Het gaat er daarbij om dat de opdrachtgever de beslissingen die hij neemt nauwkeurig afstemt op de doelstellingen die hij met het bouwproces als geheel voor ogen heeft in termen van kwaliteit, tijd en kosten. De Leidraad biedt opdrachtgevers onder andere ondersteuning



bij het kiezen van de bouworganisatievorm, de contractvorm, de aanbestedingsvorm en risicoverdeling.

In januari 2009 werd de consultatie versie van de Leidraad Aanbesteden officieel door Michiel Scheltema aan DG Renée Bergkamp overhandigd. Zij ontving de Leidraad namens de minister van Economische Zaken. In de daaropvolgende maanden is er, tijdens speciale bijeenkomsten, maar ook schriftelijk, vanuit de sector uitgebreid gereageerd op de Leidraad. Met de aanpassingen en aanvullingen die hieruit voortkwamen is vervolgens de definitieve versie van de Leidraad opgesteld met de volledige titel 'Leidraad Aanbesteden Bouwopdrachten'. Naast de Leidraad zijn, in een aparte uitgave, ook de Aanbevelingen Aanbesteden Bouwopdrachten uitgebracht. Een zelfstandig leesbaar boekje, dat de essentie van de Leidraad Aanbesteden bevat en dat de lezer wil prikkelen om voor meer informatie de Leidraad zelf te raadplegen.

Decision Support System

Parallel aan het opstellen van de Leidraad Aanbesteden heeft CROW in opdracht van de Regieraad Bouw en PSIBouw een Decision Support System (DSS) ontwikkeld, dat de Leidraad als basis heeft. Het DSS is een gebruikersvriendelijke digitale tool die de aanbesteder met vragen en antwoorden naar een optimaal aanbestedingsadvies leidt. In juni 2009 is het DSS in meerdere workshops met belangstellende opdrachtgevers en opdrachtnemers bediscussieerd. Tevens is een aparte workshop voor leden van de Regieraad Bouw en de Commissie Aanbesteden georganiseerd. Tot slot is het DSS uitgeprobeerd door een aantal geselecteerde aanbesteders (early adaptors). Op basis van deze acties is het DSS nog verder verbeterd en tijdens het jaarcongres van 12 november 2009 voor de gebruikers beschikbaar gesteld. Aansluitend werden landelijke workshops georganiseerd.

Aanbestedingswet

De Regieraad Bouw vond het, in het licht van de Bouwenquête, belangrijk dat er een nieuwe Aanbestedingswet zou komen, die niet alleen aandacht heeft voor een gezonde mededinging, maar ook voor innovatie en duurzaamheid. In juni 2009 heeft de Regieraad Bouw zijn reactie gegeven op het hernieuwde wetsvoorstel voor een nieuwe Aanbestedingswet. De nieuwe versie was nodig nadat de Eerste Kamer het oorspronkelijke voorstel in de

zomer van 2008 verwierp. De Regieraad Bouw constateerde, dat naar zijn mening in dit wetsvoorstel nog vrij weinig aandacht besteed is aan de consequenties van de nieuwe doelstellingen van innovatie en duurzaamheid. Meer aandacht voor "Gunnen op waarde" zou hieraan een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Tevens stelde de Regieraad Bouw, dat meer regelingen in de wet ook beneden de drempel zouden moeten gelden, zodat op deze wijze meer uniformiteit in aanbesteden wordt bereikt en daarmee de transactiekosten bij aanbesteden beperkt zouden kunnen worden. Op deze wijze is ook gereageerd op de Lastenparagraaf van de Memorie van Toelichting. Tot slot pleitte de Regieraad Bouw voor het verankeren in de wet van Past Performance en van een aanbestedingsombudsman met het doel professionalisering van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap te bevorderen.

Combinatieovereenkomsten en rechtsbescherming bij aanbesteden

In reactie op de Beleidsregel Combinatieovereenkomsten heeft de Regieraad Bouw er in 2009 voor gepleit dat samenwerking en innovatie in de beleidsregels meer gefaciliteerd moeten worden en dat het

beperken van risico's en faalkosten als criterium voor combinatievorming meegenomen zou moeten worden bij het bepalen of een bedrijf in staat is zelf een opdracht uit te voeren of niet. In reactie op de Rechtsbeschermingsrichtlijn bij aanbesteden heeft de Regieraad Bouw om wille van meer transparantie van de aanbestedende dienst gepleit voor het minimaliseren van de opschortende termijn en de verjaringstermijn.

Opdrachtgeversforum

Geïnspireerd door het werk van de Regieraad Bouw werd het Opdrachtgeversforum opgericht, een actieve kring van (semi-)publieke opdrachtgevers. De leden wisselen ervaringen uit, delen en ontwikkelen nieuwe kennis, denken na over nieuwe thema's en rapporteren daarover periodiek aan het veld. Andere geïnteresseerde (semi-)publieke opdrachtgevers kunnen tijdens jaarlijkse bijeenkomsten meepraten over actuele onderwerpen.

Het forum heeft een belangrijke impuls gegeven aan professioneel opdrachtgeverschap door een gedragscode voor opdrachtgevers op te stellen, door past performance in te voeren en een aanbestedingsombudsman in te stellen.

'Geïntegreerde contracten bieden ruimte voor creativiteit uit de markt.'



Bestuurlijk Platform Opdrachtgeverschap

In de zomer van 2009 richtte de Regieraad Bouw, samen met VNG en PIANOo, het Bestuurlijk Platform Professioneel Opdrachtgeverschap op. Dit platform van 'koplopers' bestaat uit gemeentelijke bestuurders, burgemeesters en wethouders. Het platform gaat acties ondernemen gericht op het verder professionaliseren van het opdrachtgeverschap bij gemeenten, bijvoorbeeld op het gebied van inkoop samenwerking. Het platform is tevens een klankbord voor flankerend beleid van wet- en regelgeving over professioneel opdrachtgeverschap.

Opdrachtgevers aan het woord

In 2005 verscheen de publicatie 'Opdrachtgevers aan het woord' naar aanleiding van een onderzoek dat het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) had uitgevoerd in opdracht van Regieraad Bouw. Het ging hierbij om de nul-meting. Aan het onderzoek deden woningcorporaties, gemeenten, bedrijven, provincies, waterschappen, Rijksoverheid, projectontwikkelaars en particulieren mee. Het onderzoek

naar het marktgedrag van opdrachtgevers in de bouw is vervolgens in opdracht van de Regieraad Bouw herhaald in 2006 en in 2007. Centrale vraag in de onderzoeken is in hoeverre vernieuwing plaatsvindt in de rol van opdrachtgevers in het bouwproces, gegeven de doelstellingen en initiatieven van de Regieraad Bouw.

De studie wees uit dat opdrachtgevers in de bouw open staan voor vernieuwingen in de manier van zaken doen met hun opdrachtnemers. Door afgelopen jaren is ook aangetoond dat er al veel vooruitgang is geboekt op het vlak van vernieuwing, maar er is echter ook nog veel te winnen.



Eigen Initiatief

Een Eigen Initiatief is een ongevraagd voorstel van een opdrachtnemer om een probleem van een opdrachtgever op te lossen. Het wordt gezien als een belangrijk instrument voor innovatie. In 2006 kwam de 'Handleiding voor Eigen Initiatieven in de bouw' uit. In het voorjaar van 2009 evalueerde de Regieraad Bouw het Eigen Initiatief bij opdrachtgevers en opdrachtnemers. Positief is dat de handleiding een impuls heeft gegeven tot het oprichten van loketten voor Eigen Initiatieven bij vier opdrachtgevers. De evaluatie toonde echter ook aan dat er erg weinig, kwalitatief goede Eigen Initiatieven zijn ingediend. Bovendien blijkt de behandeling na de loketten in de reguliere organisaties stroperig en ontbreekt een reële verdienoptie voor Eigen Initiatieven. De Regieraad Bouw vindt dat uit oogpunt van innovatie in de bouw Eigen Initiatief verder moet worden gestimuleerd en dat een reële verdienoptie hierin een goede rol zou kunnen vervullen. Samen



met andere betrokken partijen is een herziene versie van de publicatie gemaakt 'Neem nou eigen initiatief'.

Vernieuwend opdrachtgeverschap in rioolbeheer

Op 8 oktober 2009 vond de High Level Meeting 'Vernieuwend Opdrachtgeverschap in Rioolbeheer' voor opdrachtgevers en opdrachtnemers plaats. Doel van de bijeenkomst was: betere inschakeling van de markt bij rioolbeheer met geïntegreerde contracten en gunnen op waarde. De aanwezige koplopers in rioolbeheer concludeerde dat er nog een belangrijke slag te maken is in de professionalisering van het opdrachtgeverschap. Dit vormde een belangrijke reden om in 2010 een follow-up aan dit onderwerp te geven.

Professioneel aanbesteden in de GWW

In de Werkgroep GWW is uitgebreid gediscussieerd over problemen, kansen en mogelijkheden op het gebied van innovaties in natte waterbouw. Professioneel aanbesteden blijkt ook in dit segment een belangrijke drijfveer te zijn voor innovaties. Leden en gasten van de Werkgroep GWW spreken af de resultaten uit deze discussie uit te dragen binnen hun organisaties en hun netwerken.

De Werkgroep GWW sprak zich verder positief uit over het instellen van een aanbestedingsautoriteit voor geschillen of klachten,

het mee laten wegen van Past Performance bij selectie en gunning, een terugtrekking en geschillenregeling.

Voortrekkers van gemeentelijke ingenieursbureaus in professionalisering opdrachtgeverschap

Als counterpart van het Bestuurlijk Platform Opdrachtgeverschap is vanuit de Werkgroep GWW het initiatief gekomen om managers van gemeentelijke ingenieursbureaus als ambassadeurs te benoemen op het gebied van professionalisering van opdrachtgeverschap. Het netwerk van ambassadeurs heeft de ambitie om samen met het Bestuurlijk Platform kennisoverdracht van professionele opdrachtgevers naar gemeente te organiseren.

Combinatieprojecten in de GWW

Vanuit de Werkgroep GWW worden combinatieprojecten, waarin gebiedsontwikkeling en realisatie van infrastructuur hand in hand gaan, gestimuleerd. Grote maatschappelijke voordelen zijn hiermee te behalen. Vervlechting van procedures en besluitvorming spelen hierbij een belangrijke rol. Dit heeft onder andere geleid tot de totstandkoming van het boek 'Afstemming van besluitvorming bij combinatieprojecten' van Arjan Bregman (IBR).

REGIONALE REGIERADEN

Loket voor Eigen Initiatief

De provincie Gelderland heeft als eerste provincie een loket voor Eigen Initiatief ingericht voor het beleidsterrein Wegen, Verkeer en Vervoer. De Regieraad Bouw Oost heeft in samenwerking met PSIBouw, Bouwend Nederland en de provincie Gelderland een bijeenkomst georganiseerd met de titel 'Loket eigen initiatief: hoe het werkt.'. De bijeenkomst was gericht op de lokale opdrachtnemers uit de provincie Gelderland. De deelnemers kregen tijdens de bijeenkomst mee op welke wijze een eigen initiatief bij de provincie Gelderland ingediend kan worden. Daarnaast kwamen er geslaagde voorbeelden van eigen initiatieven uit de praktijk langs.

Noord initieert database aannemers

De Noordelijke Regieraad Bouw initieerde in 2009 de invoering van een centrale database met bedrijfsgegevens van bouwbedrijven en ingenieursbureaus. De voordelen daarvan zijn een sneller en eenvoudiger aanbestedingsproces en kostenbesparing voor aannemers. Ook opdrachtgevers, waaronder de drie noordelijke provincies, grote gemeenten, Groningen Seaports en Rijkswaterstaat Dienst Noord-Nederland werken hieraan mee.

Limburg en Brabant gamen in de bouw

Wantrouwen en vooroordelen leiden vaak tot vertragingen, hoge faalkosten en een matige prijs/kwaliteitsverhouding. Dat kan en moet in de ogen van de Regieraden Limburg en Brabant/Zeeland beter. Regieraad Bouw Brabant/Zeeland ontwikkelde samen met Motion Consult de bouwgame. Opdrachtgevers en opdrachtnemers spelen daarbij een realistisch rollenspel rond een concreet bouwproject. Deelnemers worden zich vooral bewust van elkaars en eigen fouten en krijgen handreikingen voor een positievere en productievere bijdrage. De feedback van collega's en professionals 'raakt' de deelnemers.

Limburg kent ook een variant: de gebieds-game. Hierin worden partijen getraind in de meer integrale opdracht die gebiedsontwikkeling aan de overheid, opdrachtnemer en opdrachtgever stelt. De gebiedsontwikkeling Oyen-Wanssum fungeert hierbij als proefproject.

Handreiking Bestuurders

Aanbesteden door decentrale overheden in Noord-Brabant gebeurt traditioneel en defensief. Dat blijkt uit onderzoek van UT Twente in opdracht van Regieraad Bouw Brabant/Zeeland. Het onderzoek leidde in 2008 tot het initiatief van een aantal bestuurders om een handreiking voor decentrale overheden te schrijven. Een handleiding voor verandering van aanbestedingsbeleid naar uitbestedingsbeleid. De vijf regionale regieraden hebben dit initiatief opgepakt, dat geleid heeft tot de handreiking 'Bouwen met (meer)waarde'.



'Professioneel aanbesteden is een goede basis voor samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Dit is essentieel voor een optimaal bouwresultaat.'

Best practices

Kademuur Euromax Terminal: innovatief aanbesteed

In 2007 is 2000 m kademuur van de Euromax Terminal met een D&C-contract aanbesteed met een optie voor 15 jaar onderhoud. De winnende aannemer is met een innovatief ontwerp gekomen: betonnen diepwandconstructie. Hoewel de realisatiekosten hoger zijn dan het traditionele ontwerp met stalen damwanden, scoort de diepwandconstructie beter op kwaliteit, duurzaamheid en risico.

Lessons learned:

- *Bedenk voor het project de doelen en in verband daarmee op welke punten je creativiteit van aanbieders wilt krijgen. Geef hen daarna vrijheidsmarges en maak zo gebruik van de innovatiekracht en kennis van de markt.*
- *De succesfactor bij realisatie bouwwerk: Vertrouwen. De faalfactor: laagste prijs.*

Samenwerkend en klantgericht



Focus op samenwerking en klantgerichtheid is voor de bouwsector essentieel om vernieuwing te bereiken. Een nieuwe manier van (samen)werken vraagt van zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers een andere houding en een ander gedrag. Opdracht geven en opdracht nemen vereist zelfvertrouwen en een gezonde dosis moed om verantwoordelijkheid te nemen. De kwaliteit van het eindproduct is gebaat bij een bouwproces waarin opdrachtgever en opdrachtnemer in partnership samenwerken. Door het centraal stellen van het gemeenschappelijke projectbelang boven het uitsluitend nastreven van het eigen belang, worden problemen niet langer afgewenteld maar samen opgelost. Door kennis te delen worden risico's beter beheersbaar, wordt het ontwerp- en bouwproces geoptimaliseerd en komt er een kwalitatief beter bouwwerk tot stand. Door de belangen en de wensen van de eindgebruikers van het te realiseren bouwwerk leidend te laten zijn, wordt de meeste waarde geleverd aan de samenleving.

Voor samenwerking en klantgerichtheid heeft de Regieraad Bouw drie onderwerpen gekozen: Eindgebruikeroriëntatie, Ketenintegratie en Kwaliteit en garantie.

Prioriteit 2008: Kwaliteit en garantie

Door het centraal stellen van het gemeenschappelijke projectbelang boven het eigen belang, worden problemen niet afgewenteld maar samen opgelost. De kwaliteit van het eindproduct is gebaat bij een bouwproces waarin opdrachtgever en opdrachtnemer in partnership samenwerken. Door kennis te delen worden risico's beter beheersbaar, wordt het ontwerp- en bouwproces geoptimaliseerd en komt er een kwalitatief beter bouwwerk tot stand. Het uiteindelijke doel is het centraal stellen van de eindgebruiker. Dit staat of valt bij het tot stand brengen van echte ketenintegratie.

Eindgebruikeroriëntatie

De aandacht voor de wensen van de eindgebruikers kan - en moet - nog steeds beter. Er moet meer rekening worden gehouden met maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften van de klant. In het huidige proces richten bouwbedrijven zich nog altijd te veel op de opdrachtgever, die vaak niet de eindgebruiker is van een bouwwerk. Om hier fundamenteel verandering in te brengen is een veel meer aanbodgestuurde markt nodig, met een sterke focus op de klant. In een aanbodgestuurde markt zullen opdrachtnemers vervolgens bewuste keuzes moeten maken voor productmarktcombinaties en een daarbij passende marketingstrategie.

In 2004 heeft de Regieraad Bouw in samenwerking met diverse stakeholders het initiatief genomen om de bouwsector te

presenteren bij het Innovatieplatform. Het Innovatieplatform waardeerde dit initiatief en stelde in oktober van hetzelfde jaar het sleutelgebied Water vast.

‘Conceptueel Bouwen’ en het ‘Living Building Concept’ zijn vernieuwende manieren van bouwen, waarbij de eindgebruiker centraal staat. De hele keten werkt hierin samen in vaste combinaties en levert geïntegreerde totaaloplossingen met de wensen van de eindgebruiker als uitgangspunt. Daarbij is niet langer de kostprijs het belangrijkste criterium voor de betrokken partijen, maar de waarde die het eindproduct vertegenwoordigt.

De Living Building Concept (LBC) benadering kan tot een aanzienlijke verlaging van de risico's en transactiekosten leiden. De sleutel in deze benadering is de overstap van vraaggedreven aanbod naar aanbodgedreven vraag. Binnen het LBC kunnen aannemers creatieve oplossingen aan-

dragen en kunnen klanten een aannemer kiezen die de beste oplossing voor een bepaald probleem of een bepaalde vraag heeft. Verder bestaat de mogelijkheid om in een servicecontract vast te leggen dat de aannemer het bouwwerk in de toekomst zal aanpassen als wijzigingen in de technologie, het klimaat of de regelgeving dat vereisen. Op deze manier krijgt de klant een product dat ook aan zijn toekomstige behoeften voldoet.

De Regieraad Bouw heeft veel aandacht geschonken aan initiatieven op het gebied van eindgebruikeroriëntatie en deze gestimuleerd en ondersteund. Praktijkprojecten van de Regieraad Bouw en PSIBouw vullen daarbij een belangrijke pilotrol. De website www.debouwvernieuwt.nl biedt een reeks van aansprekende en uitgebreid gedocumenteerd voorbeelden van conceptueel bouwen.

In samenwerking met PSIBouw heeft de Regieraad Bouw de publicatie ‘Bouwen is oplossingen aanbieden’ uitgegeven. De publicatie biedt informatie over (de noodzaak van) deze nieuwe manier van werken en geeft tal van voorbeelden van conceptueel bouwen en de ervaringen van betrokkenen. ‘Bouwen is oplossingen aanbieden’ is uitgebreid aan bod gekomen tijdens de serie Bouwlokalen ‘Samen bouwen, samen innoveren’ over conceptueel bouwen in 2008. De deelnemers maken kennis met

ervaringen die aantonen dat conceptueel bouwen een uitweg biedt voor de spiraal van prijsconcurrentie/kostenreductie en tot aanzienlijk hogere rendementen leidt. De betrokken partijen ontdekken zo de belangrijkste voordelen en leren hoe ze er zelf mee aan de slag kunnen. In totaal hebben 360 personen deze bouwlokalen bezocht.



REGIONALE REGIERADEN

'Wie bepaalt wat wordt gebouwd in Nederland'

In 2007 organiseerde Regieraad Bouw Oost Nederland een rondetafeldiscussie met het thema 'Wie bepaalt wat er gebouwd wordt in Nederland' voor relaties in welstand, stedenbouw en politiek. De insteek was om samen een slag te slaan naar het bieden van meer waarde voor de eindgebruikers. Centraal stonden de visies over toepassingsmogelijkheden en kansen en belemmeringen voor implementatie van marktgericht werken in de keten. De deelnemers bleken het eens over het gegeven dat het om het samenspel van alle betrokken partijen gaat en de noodzaak om nog nauwer met elkaar samen te werken.



Verdichting A12

Een denktank van de projectgroep Verdichting van de Regieraad Bouw Regio Randstad heeft zich gebogen over een vraagstuk van de gemeente Zoetermeer. Daarbij is gesproken over een optimale aanpak van de gebiedsontwikkeling en verdichting rondom de A12, rekening houdend met alle relevante stakeholders.

De bijeenkomst leidde tot een advies vanuit de Regieraad Bouw Regio Randstad aan Zoetermeer ('Visie op bondgenoten'). Het verslag van de bijeenkomst is onder diverse betrokkenen verspreid: NS, Rijkswaterstaat, Dura Vermeer Vastgoed. De gemeente Zoetermeer heeft aangegeven het advies van de Regieraad Bouw Regio Randstad uit te werken waarbij de denktank Regieraad Bouw Regio Randstad als Raad van Advies wordt ingezet.



Best practices

Solids in IJburg

Woningcorporatie Het Oosten bouwde in 2007 op IJburg de eerste Solid, een nieuw concept voor gebouwen waarin de gebruiker echt alle vrijheid heeft. De huurder mag zelf bepalen wat hij daar gaat doen: wonen, werken of allerlei vormen en combinaties daarvan. Een Solid heeft een bestemmingsvrije functie. PSIBouw ondersteunde dit praktijkproject op het juridische vlak omdat bestemmingsvrij plan veel hobbels ontmoet. Naast een andere rol voor de gebruiker van het gebouw heeft het concept ook gevolgen voor de bouwsector. De rollen in het bouwproces veranderen. De architect bijvoorbeeld ontwerpt alleen het casco, niet de inbouw. Daarnaast is nieuwe regelgeving nodig. De gebruiker bepaalt de functie van het gebouw, terwijl in een bestemmingsplan de functie van een gebouw al vastgelegd wordt.

Solids zijn duurzame gebouwen die minimaal 4 keer zo lang moet kunnen blijven staan dan andere nieuwbouw in Nederland (200 jaar in plaats van 50 jaar).

Lessons learned:

Doen:

- Stel de eindgebruiker centraal door zijn rol groter te maken en hem zelf het gebruik van een gebouw in te laten vullen. Het casco moet flexibiliteit dan ook mogelijk maken.
- Duurzaamheid vertalen in lange levensduur gecombineerd met grote flexibiliteit in invulling. Dit biedt de mogelijkheid om tegemoet te komen aan toekomstige eisen en wensen van alle mogelijke gebruikers.

Laten:

- De huidige regelgeving en rollen in het bouwproces sluiten (nog) niet aan bij het concept. Het onderzoek van PSIBouw en Regieraad Bouw is mede erop gericht de nieuwe eisen die daaraan gesteld worden helder te krijgen en met oplossingen te komen. Nu vraagt het nog meer tijd en energie om Solids te realiseren.

Ketenintegratie

Ketenintegratie is een lang gekoesterde wens in de bouwsector. De integratie van kennis en systemen in de keten van ontwerpers, bouwers en toeleveranciers zorgt voor een kwalitatief beter en efficiënter bouwproces en kan bovendien een belangrijke bijdrage leveren aan het terugdringen van faalkosten.

Ketenintegratie is sinds de beginperiode van de Regieraad Bouw één van de innovatiethema's. De Regieraad Bouw heeft daar onder meer invulling aan gegeven door het stimuleren van de introductie van gestandaardiseerde afsprakenstelsels en informatiesystemen, zoals het Bouwwerk Informatie Model (BIM). Maar ook door vernieuwingspartners aan te sporen om

gezamenlijke actie te ondernemen bij hun leden en samen met PSIBouw praktijkprojecten te begeleiden waar ketenintegratie een belangrijke rol speelt.

In het hele land zijn, in samenwerking met Regieraad Bouw, Bouw Innovatie Kringen opgericht. Vertegenwoordigers van bedrijven uit de keten, onderzoeks- en kennisinstellingen en Syntens werken in deze platforms samen aan oplossingen voor problemen uit de praktijk.

In maart 2007 verscheen de uitgave 'Bouwen is teamwork', een praktijkgids voor succesvol samenwerken in de bouw, bedoeld voor alle professionals binnen de bouw. Onderdeel van 'Bouwen is teamwork' is een bouwgame die de voordelen van keten-

integratie op een praktische manier zichtbaar maakt. Collega's uit diverse branches spelen in deze game een praktijksituatie na en maken op een speelse manier kennis met een andere manier van samenwerken. De bouwgame is één van de onderwerpen die tijdens de serie BouwLokalen 'Bouwen is teamwork' in 2008 in het hele land onder de aandacht wordt gebracht.

Strategische - duurzame - samenwerkingsverbanden tussen bouwpartners komen geleidelijk van de grond. Het inzicht groeit dat werken met vaste partners leidt tot de ontwikkeling van betere producten en een versterking van de concurrentiepositie.

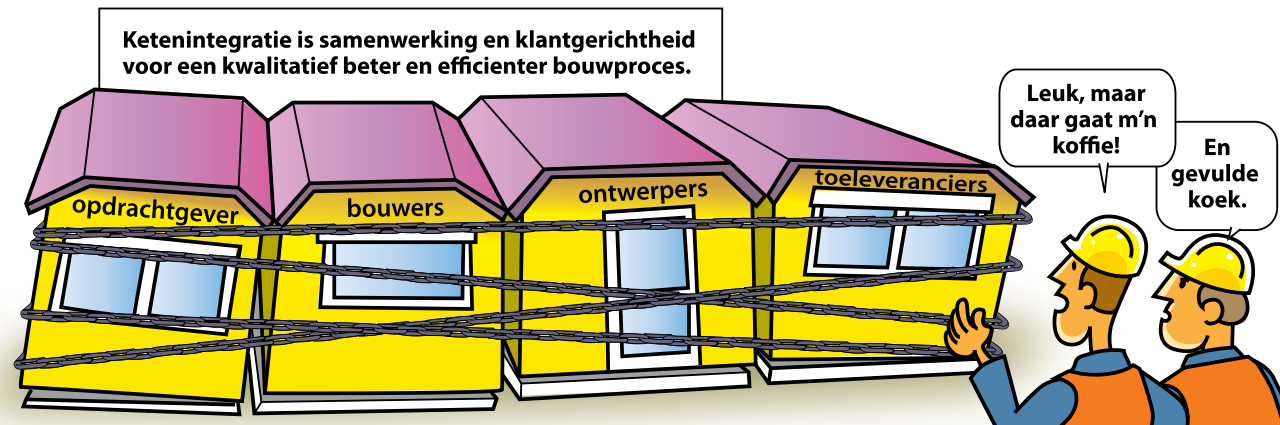


REGIONALE REGIERADEN

'Samen slimmer en sneller', Regieraad Bouw Regio Randstad

De introductie van de omgevingsvergunning is een belangrijk onderdeel van het overheidsbrede streven naar verlaging van administratieve lasten. In het project vereenvoudiging van regelgeving en procedures van de Regieraad Bouw Regio Randstad is samengewerkt met het project 'Samen slimmer en sneller'. De projectgroep richtte zich vooral op ondersteuning van de invoering van de omgevingsvergunning, met het doel om in dialoog met partijen tot praktische toepassingen te komen voor een efficiënte procedure van de omgevingsvergunning. Overheid en bedrijfsleven hebben in Noord-Holland geëxperimenteerd met zogenaamde 'koppelzones': omgevingen waar overheid en bedrijfsleven samenwerken. In het project is een netwerk van betrokkenen gevormd dat hier ervaring mee heeft opgedaan.

Het project heeft praktische tools opgeleverd zoals Tekeningen Online en een handige checklist die kan worden gebruikt bij het informele vooroverleg. De opgedane inzichten en ervaringen zijn breed in de sector verspreid en door partijen als Bouwend Nederland, BNA, Kamer van Koophandel, EZ en VROM in de bouwsector uitgedragen.



'Kwaliteitsteam Samenwerken'
Regieraad Bouw Oost-Nederland
 Eind 2008 presenteerde de Regieraad Bouw Oost-Nederland het Kwaliteitsteam Samenwerken. Het kwaliteitsteam heeft als doel steun te bieden aan samenwerkingsprocessen in (de beginfase van) complexe projecten van gebiedsontwikkeling. Het kwaliteitsteam richt zich vooral op het verbeteren van de samenwerking, zowel de formele als de informele, tussen betrokken overheden en marktpartijen. Het Kwaliteitsteam bestaat uit enkele gezaghebbende bestuurders en directeuren uit de wereld van ontwikkelaars, corporaties en aannemers.



Praktijkproject Woonwaard

De Alkmaarse woningcorporatie Woonwaard heeft de komende jaren voor € 125 miljoen aan onderhoud op het programma staan. Daarover zijn strategische afspraken gemaakt met samenwerkingspartners. Met de oude, tijdrovende manier van aanbesteden was uitvoering van dat programma onhaalbaar. Door goede afspraken te maken met de onderhoudsbedrijven in de regio verzekert de corporatie zich nu van een strakke planning, hoge kwaliteit en vaste prijzen die vastgelegd zijn in een prijzenboek. Woonwaard's volgende stap is een ketensamenwerking met partners in de regio, waarbij nóg meer gebruik wordt gemaakt van de kennis van de partners in de keten.

'Samenwerking kan alleen effectief worden en de basis leveren voor ketenintegratie als de onderlinge belangen elkaar goed aanvullen.'

Best practices

Co-makers

Steeds meer ontwerpers, bouwers, installateurs en toeleveranciers werken projectoverstijgend samen in de bouw en infra. Inno Concept Bouwen, een groep MKB-bedrijven die samen een complete huisvestingsoplossing biedt, ontwerpt geheel in 3D en levert eindproducten zonder faalkosten. De coöperatieve vereniging Q en Sament zijn andere voorbeelden van duurzame samenwerkingsvormen. Steeds meer bedrijven werken als partner samen en plukken daar de vruchten van.

Kwaliteit en Garantie

Een producent die instaat voor de kwaliteit van zijn product en dat ook garandeert. Dat is in alle bedrijfstakken een volstrekt normaal uitgangspunt. Maar in de bouw is dit nog lang niet overal het geval. Bouwwerken worden te laat of niet conform de afgesproken specificaties opgeleverd. Met als gevolg ontevreden opdrachtgevers, eisen tot schadevergoeding of kostbaar en tijdrovend herstelwerk.

Aanbieders die overtuigd zijn van hun eigen kwaliteit zouden er geen probleem mee moeten hebben garanties af te geven. In de ideale situatie moeten opdrachtgevers er blindelings op kunnen vertrouwen dat het geleverde bouwwerk aan alle beloofde

kwaliteitseisen voldoet. Voor een moderne en professionele bouwsector moet het een erezaak zijn om deze situatie te realiseren.

De Regieraad Bouw heeft het thema kwaliteit en garantie vanaf het begin hoog op de agenda staan. Op 30 januari 2006 werd aan 69 bedrijven het Keurmerk Klantgericht bouwen uitgereikt door de voorzitter van de Regieraad Bouw. Het keurmerk geeft opdrachtgevers inzicht in de kwaliteit van de bouwbedrijven. Onder auspiciën van de Regieraad Bouw is door Stichting Bouwresearch begin 2006 de publicatie 'Marketing in de bouw' uitgebracht. Door marketing te integreren in de bedrijfsvoering kan klantgericht werken bevorderd worden.

Daarnaast heeft de Regieraad Bouw verkend op welke manieren de verzeker-

baarheid van bouwprojecten kan worden vergroot. De uitkomsten van dit onderzoek zijn inmiddels opgenomen op de website: Debouwvernieuwt.nl. Tijdens een rondetafelbijeenkomst in mei 2009 hebben vertegenwoordigers uit de verzekeringswereld kennis op het gebied van verzekeringen uitgewisseld. Daarnaast heeft de werkgroep GWW in het kader van kwaliteit en garantie een studie verricht naar het gebruik van gecertificeerde materialen.

Benchmark opleveringspunten

De Vereniging Eigen Huis heeft de Benchmark Opleveringspunten Nieuwbouw ontwikkeld. Dit met financiële middelen die beschikbaar zijn gekomen door inspanningen van Regieraad Bouw. De Regieraad Bouw heeft Vereniging Eigen Huis met Aedes in contact gebracht. Het resultaat hiervan is dat een viertal woningcorporaties de benchmark ook gaan gebruiken. Na inspanningen van de Regieraad Bouw heeft Vereniging Eigen Huis aangegeven een openbare website te gaan lanceren waarop de prestaties van aannemers direct zichtbaar zijn.

De Regieraad Bouw heeft daarnaast met de RGD gesproken over de mogelijkheid om met een gespecialiseerde marktpartij in benchmarking, een kwaliteit-benchmark in de bouwsector te ontwikkelen. Deze gesprekken hebben nog niet tot concrete actie geleid.

Past Performance

De Regieraad Bouw is een groot voorstander van het invoeren van het Past Performance systeem. Past Performance is een transparant systeem voor het meten van de prestaties (performances) van uitvoerende bouwbedrijven. Het laten meewegen van eerdere prestaties bij nieuwe aanbestedingen kan een belangrijke bijdrage leveren aan het verhogen van de opgeleverde kwaliteit. Eind 2005 heeft de Regieraad Bouw twee consultatiebijeenkomsten gehouden waar bleek dat er binnen de bouwsector brede steun bestaat voor het principe van Past Performance. Het brengt niet alleen de geleverde prestatie in kaart, maar biedt vooral ook de mogelijkheid ook te leren van fouten en verbetermogelijkheden te formuleren. Het Opdrachtgeversforum heeft de taak op zich genomen het gebruik van Past Performance door opdrachtgevers verder te stimuleren en tegelijkertijd te onderzoeken welke juridische knelpunten de implementatie van het systeem in de weg staan. Rijkswaterstaat heeft al aangekondigd Past Performance in 2010 in te gaan zetten.



Risicobeheer

De Regieraad Bouw bracht in samenwerking met SBR in oktober 2009 de publicatie uit: 'Omgaan met risico's in de bouw: van onbewust onbekwaam naar het grijpen van kansen'. De publicatie geeft een weerslag van praktijkmensen in de B&U-sector van verschillende partijen in het bouwproces. Doel daarbij was inzicht te krijgen in hoe je van 'Onbewust Onbekwaam' naar het 'Grijpen van Kansen' komt. Goed omgaan met risico's leidt niet alleen tot betere resultaten voor de eindgebruiker, maar ook voor alle betrokken partijen. Bovendien geeft het meer voldoening aan iedereen die aan een bouwwerk heeft gewerkt. Risicomanagement is daarom binnen de hele keten van een bouwproces een belangrijk agendapunt dat meer aandacht verdient.

**REGIONALE REGIERADEN****Persoonlijke certificering**

De regionale Regieraad Bouw Limburg heeft overleg gevoerd met de Regieraad Bouw over de mogelijkheden om persoonlijke certificering voor projectmanagers te promoten. De Regieraad Bouw heeft de IPMA certificering vervolgens bij enkele grote opdrachtgevers en opdrachtnemers onder de aandacht gebracht en ontwikkelingen in gang gezet om een landelijk draagvlak voor persoonlijke certificering op de agenda te zetten.

Past performance voor de bouw

De Noordelijke Regieraad Bouw organiseerde begin 2009 een bijeenkomst over de betekenis van past performance voor de bouw. Hogeschool Zuyd verzorgde een lezing over de door hem ontwikkelde variant op de Amerikaanse methodiek PiPS (Performance Information Procurement System) waarmee in diverse pilots goede resultaten zijn bereikt. De deelnemers bespraken hun eigen ervaringen aansluitend in workshops.

*'Kwaliteit en garantie raakt veel mensen.
De echte kwaliteit ontstaat tijdens het proces.
Communicatie en transparantie zijn
daarvoor onontbeerlijk.'*



Respect en vertrouwen



In een moderne sector werken mensen met elkaar op basis van respect en vertrouwen. Zonder respect en vertrouwen in elkaar en voor elkaars werk kan geen sprake zijn van een vruchtbare samenwerking voor klant en eindgebruiker. De Regieraad Bouw onderscheidde twee onderwerpen binnen dit kernthema: Integriteit en Transparantie.

Op het gebied van integriteit en transparantie werkte de Regieraad Bouw samen met de integriteit- en transparantietafel, branche en koepelorganisaties, kenniscentra en een onderzoeksbureau.

Prioriteit 2008 en 2009: **Transparantie en integriteit**

Het operationeel hebben van een integriteit-beleid aan zowel opdrachtgevers- als aan opdrachtnemerszijde zou vanzelfsprekend moeten zijn. Zonder respect voor en vertrouwen in elkaar kan er geen sprake zijn van samenwerking ten behoeve van de klant en eindgebruiker. Uit twee onderzoeken is gebleken (waarvan één uitgevoerd door het NMa) dat het vertrouwen van opdrachtgevers en opdrachtnemers in elkaar is gegroeid. Wat betreft transparantie kan er echter nog wel wat verbeterd worden.

Transparantie

Openheid, inzicht en controleerbaarheid. Termen die het fundament vormen voor het vertrouwen tussen contractpartners. Transparantie in de bouw is daarom één van de speerpunten van de Regieraad Bouw. Zeker omdat het ook kan helpen bestaand wantrouwen weg te nemen. De Leidraad Transparantie van de Regieraad Bouw fungeert hierbij als een praktisch hulpmiddel.

Leidraad Transparantie

De Regieraad Bouw gaf in 2008 'Bouwen is kennis delen' uit, een leidraad voor transparantie. Deze publicatie, die een heldere omschrijving geeft van het begrip transparantie, is nu omgezet naar een werkboek getiteld 'Glashelder bouwen, dilemma's en

transparantie tijdens het bouwproces'. De beide publicaties maken duidelijk wat de Regieraad Bouw onder transparantie verstaat en hoe men daar in verschillende fasen van het bouwproces mee om kan gaan. 'Glashelder bouwen' reikt tips aan om in de dagelijkse praktijk invulling aan transparant gedrag te geven. Het is een hulpmiddel bij het toepassen van transparantie in het gehele bouwproces. Op basis van praktische voorbeelden worden (mogelijke) dilemma's weergegeven en mogelijke handelwijzen aangereikt.

Film Stadhuisplein 1

Inschattingsfouten, onverschilligheid, slechte communicatie en zelfs een begin van creatief boekhouden. Dat zijn de

ingrediënten van de op echte feiten gebaseerde film 'Stadhuisplein 1'. De film toont de dilemma's die kunnen optreden tussen de aanbestedingsfase en de oplevering van, in dit geval, een stadhuis annex cultureel centrum. De film, met een topcast van Nederlandse acteurs, is vrij verkrijgbaar en werd onder meer vertoond tijdens de workshops Dilemma's van Regieraad Bouw. "Van voor tot achter herkenbaar", was het commentaar van deelnemers aan deze workshop. De film kan worden ingezet om de discussie over integriteit en transparantie binnen organisaties los te maken.

'Risicomanagement is een voorwaarde voor professionele samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hiervoor is transparantie nodig. Transparantie maakt kwaliteit zichtbaar en tastbaar.'



Best practices

Convenant A2

Op 1 november 2005 tekenden Bouwend Nederland, PSIBouw, Rijkswaterstaat en ONRI voor het ambitieuze Convenant A2 / 2x5=2010. Met dit convenant is de verbreding van de A2 naar 2 keer 5 rijstroken tussen Holendrecht en Oudenburg niet in 2015, maar al in 2010 gereed. Snelheid is echter niet het enige doel. Ook de manier van werken en omgaan met elkaar is van groot belang om de convenantdoelen veilig te stellen. Boven de betrokken partijen in het A2 project, hangt een convenant paraplu, een soort schaduwteam dat meepraat, meedenkt en vernieuwingen aandraagt. Lessen van fouten kunnen direct worden doorgevoerd in de werkwijze binnen het project en worden bovendien beschikbaar gesteld voor andere projecten. Het is een 'arena' waarin alle partijen samenwerken aan kennisontwikkeling rond het versneld uitvoeren van weginfrastructuur. Kennis die geborgd en gedeeld wordt. De ervaringen van A2 project leggen een basis voor een transparante toekomst van de weginfrastructuur.

Workshop Dilemma's

De Regieraad Bouw heeft in samenwerking met de regionale raden provinciale bijeenkomsten georganiseerd rondom het thema dilemma's. Draagt integer gedrag bij aan een beter bedrijfsresultaat? Deze en soortgelijke vragen staan centraal tijdens de workshops, die gericht zijn op de bewustwording dat integer en transparant gedrag resultaatbepalende factoren zijn. De deelnemers - een mix van publieke en private opdrachtgevers en opdrachtnemers - gaan met elkaar in gesprek over weerstanden en beperkingen.

DVD Bouwen aan integriteit

Samen met PSIBouw is een film gemaakt met de titel 'Bouwen aan integriteit'. De film laat zien hoe integriteit met behulp van dilemmatraining in de praktijk kan worden gebracht. 'Bouwen aan integriteit' bevat 'succesrecepten' voor het voorbereiden en uitvoeren van dilemmatrainingen en het verankeren van de resultaten. De Regieraad Bouw stimuleert samen met de regionale raden het gebruik van deze film binnen alle disciplines van de bouwsector. De film is op DVD vrij verkrijgbaar en digitaal beschikbaar via de website www.debouwvernieuwt.nl.

Integriteit

De Integriteittafel formuleert integriteit als volgt: "Integriteit is het adequaat en zorgvuldig uitoefenen van taken en functies, rekening houdend met alle in het geding zijnde waarden en belangen binnen de eigen organisatie en naar (contract)partners en maatschappij."

De Regieraad Bouw kiest nadrukkelijk voor een positieve, brede invulling van het begrip. Integriteit gaat verder dan het naleven van afspraken en gedragsregels en het nalaten van niet-integer gedrag. Binnen de negatieve benadering van integriteit wordt alleen gesproken in termen van het nalaten van corruptie, fraude, diefstal en verduistering, dubieuze beloften of giften etc. In de positieve benadering gaat het er primair om of mensen zich in hun handelen laten leiden door algemeen geaccepteerde waarden en normen zoals professionaliteit, respect, vertrouwen en betrouwbaarheid.

Organisaties moeten integriteit verankeren in hun structuur en cultuur. Een integere organisatie biedt een omgeving die integer handelen van medewerkers stimuleert. Daarbij hoort de invoering van een gedragscode als houvast en basis om de dialoog aan te gaan, zowel binnen de eigen organisatie als met de externe relaties. Een dergelijke cultuurverandering schept ruimte voor een bedrijfsvoering gericht

op het creëren van waarde en innovatief vermogen.

Gedragscode

De Regieraad Bouw heeft vanaf het begin het gebruik van de gedragscode van SBIB (Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid) ondersteund. De Regieraad Bouw heeft bouwbedrijven opgeroepen ook bij hun onderaannemers en toeleveranciers de gedragscode te hanteren, zodat de aandacht voor integriteit in de bouwketen kon worden versterkt.

Onderzoek integriteit

In opdracht van Regieraad Bouw is in 2008 het onderzoek 'Integriteit en transparantie in de bouw' uitgevoerd. Het onderzoeksresultaat geeft de stand van zaken weer op het gebied van integriteit en transparantie in de bouwsector. Het is een breed uitgevoerde nul-meting die de begrippen integriteit en transparantie breder ziet dan alleen frauduleus handelen. In de nul-meting zijn de meningen en ervaringen van zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers verzameld. Het was, zowel binnen Nederland als daarbuiten, voor het eerst dat een dergelijk onderzoek in de bouwwereld werd gedaan.

Uit het onderzoek blijkt dat de vertrouwensrelatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers de afgelopen jaren flink is verstevigd en een goede basis biedt voor

verdere professionalisering van de samenwerking.

Een andere opvallende conclusie uit het onderzoek is dat integer en transparant handelen loont. Er is een aantoonbaar positief verband tussen integriteit en transparantie en de bedrijfsresultaten. Het gaat daarbij om hogere omzetten, lagere faalkosten en betere risicobeheersing. Het onderzoek laat tegelijkertijd ook zien dat er behoefte bestaat aan meer transparantie in de werkrelaties tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Daarvoor is een verdere professionalisering van de samenwerking nodig, met duidelijke aanbestedingscriteria, eerlijke risicoverdeling, inzage in prijsopbouw, uitwisselen van kennis, regelmatige evaluatie van de bouwprocessen en nieuwe contractvormen. In het najaar van 2009 wordt het onderzoek herhaald om de vorderingen vast te kunnen stellen. De uitkomsten van deze één-meting zijn begin 2010 beschikbaar.

Integriteitscheck

Als aanvulling op het onderzoek 'Integriteit en transparantie in de bouw' is een



online integriteits- en transparantiecheck ontwikkeld. Organisaties kunnen hiermee hun integriteit en transparantie meten en vergelijken met andere organisaties in de branche.

De check maakt onderscheid tussen relationele en organisatorische integriteit en transparantie. Bij relationele integriteit en transparantie worden verwachtingen en ervaringen ten aanzien van de samenwerkende partij in beeld gebracht. Organisatorische integriteit en transparantie wordt weergegeven door middel van indicatoren als gedragscodes, meldpunten, kwaliteitsystemen en cultuuraspecten.

IntegriteitTop Bouw

In het voorjaar van 2008 heeft de Regieraad Bouw in samenwerking met het innovatieplatform BouwBeter een conferentie over integriteit in de bouw- en vastgoedsector georganiseerd. Vertegenwoordigers uit alle

geledingen van de sector spraken openhartig over manieren om integriteit in hun praktijk te waarborgen.

In het najaar van 2009 is een IntegriteitTop georganiseerd door de Regieraad Bouw in samenwerking met branche- en koepelorganisaties. Op deze IntegriteitTop is afgesproken dat de sector zich collectief inzet om partijen te stimuleren integer en transparant te handelen en partijen daarbij te ondersteunen. De Regieraad Bouw heeft als startsein hiervoor de Leidraad Transparantie gepresenteerd.

Integriteit- en Transparantietafel

De Integriteit- en transparantietafel is een fusie van de oorspronkelijk afzonderlijke tafels die werden opgezet door PSIBouw. Sinds de fusie begin 2009 leverde de Regieraad de voorzitter en voerde het secretariaat. Deelnemers zijn vertegenwoordigers van brancheorganisaties, opdrachtgevers,

opdrachtnemers, overheden en de kennis- en advieswereld. Gedurende het bestaan van de tafel is vrijuit gesproken over talrijke onderwerpen op het gebied van integriteit en transparantie, waaronder gedragscodes, mededinging, innovatief aanbesteden en klokkenluidersregelingen. De Leidraad Transparantie was een van de initiatieven van de Tafel.

REGIONALE REGIERADEN

Bestuurdersconferentie

Limburg werd in 2009 opgeschrikt door affaires in de bouwsector. Om de imago-schade voor Limburg in te perken en stappen te nemen om de samenwerking van overheid en (bouw)marktpartijen in de toekomst te verbeteren, namen de Regieraad Bouw Regio Limburg en de Provincie Limburg het initiatief tot een bestuurdersconferentie. Tijdens de conferentie spraken de Regieraad Bouw Regio Limburg en overheids- en marktpartijen over de mogelijkheden en risico's bij het samenwerken van overheid en markt. De conferentie was bedoeld als een nieuwe start voor alternatieve en innovatieve manieren van samenwerken. Limburg moet daarmee een voorsprong nemen en een voorbeeld zijn als het gaat om moderne en integere manieren om bouwprojecten realiseren.

Best practices

Gedragscode Leidende Principes

Heijmans, Ballast Nedam, BAM, Dura Vermeer, Strukton, TBI en Volker Wessels hebben gezamenlijk een serie gedragsregels opgesteld. De onderwerpen integriteit en transparantie hebben binnen die gedragscode een prominente plaats gekregen. Inmiddels hebben begin 2009 nog 11 andere bedrijven de gedragscode ondertekend. De gedragscode van de publieke opdrachtgevers is mede aanleiding geweest voor het opstellen van de Leidende Principes.



Communicatie

De Regieraad Bouw verspreidt kennis in de sector door het toegankelijk maken van best practices, lessons learned, innovatieve processen en technologische verbeteringen. De Regieraad Bouw deed dit niet alleen door uitkomsten van onderzoeken te verspreiden maar juist ook door praktijkgerichte workshops in de regio's te organiseren.

In samenwerking met Bouwend Nederland en SBR werden series Bouwlokalen georganiseerd. In 2008 en 2009 zijn er acht verschillende series Bouwlokalen, met elk hun eigen thema georganiseerd door het hele land. Ruim tweeduizend mensen hebben de Bouwlokalen bezocht.

In verschillende media, waaronder de landelijke dagbladen, hebben interviews gestaan met de voorzitter en leden van de Regieraad over actuele onderwerpen zoals integriteit en professioneel opdrachtgeverschap. Ook zijn er opinieartikelen geschreven onder andere over past performance.

Congressen

Onder het motto 'Het kan en het moet' werd het eerste congres gehouden op 23 november 2004 in Den Haag. Het congres stond in het teken van de activiteiten en bevindingen van het eerste jaar van de Regieraad Bouw. Ruim 350 aanwezigen

konden zich hier laten informeren over een 15-tal toonaangevende vernieuwingsinitiatieven. In 2005 vond het tweede congres plaats onder de titel 'Het jaar van de fundamenteën'. Op het congres kondigden 6 koepel- en brancheorganisaties aan dat zij met de Regieraad Bouw overeenstemming hadden bereikt over het sluiten van een Vernieuwingsakkoord. De eerste Regieraad Bouw sloot zijn zittingsperiode af met het jaarcongres 'Metamorfose van de bouw'. Het evenement trok ruim 600 deelnemers, de bouwsector, overheden, maatschappelijke organisaties, de onderwijs- en kenniswereld en de media waren ruim vertegenwoordigd. Tijdens dit congres werd de balans opgemaakt over de eerste drie jaar van het bestaan van de Regieraad Bouw. De toenmalige voorzitter constateerde dat het vernieuwingsbewustzijn een brede groei had doorgemaakt in de bouwsector maar dat het karwei nog lang niet af was. Waarop hij het stokje overdroeg aan de voorzitter van Regieraad Bouw II.



Vanaf 2007 startte de Regieraad Bouw met de jaarcongressen 'Innovatie onze kracht!'. Rond de 600 bezoekers namen jaarlijks deel aan deze congressen, waarin telkens de vernieuwings thema's centraal stonden. Eind 2007 vond in Nijkerk het congres 'Innovatie onze kracht!' voor de eerste keer plaats. Tijdens het congres passeerden meer dan vijftig presentaties, lezingen, debatten, workshops, tafelgesprekken, films en een ICT-café de revue. Ook in november 2008 organiseerde de Regieraad Bouw samen met de regionale Regieraden dit congres. Op 12 november 2009 vond het eindcongres van de Regieraad Bouw plaats in De Fabrique in Utrecht. Op het eindcongres werd niet alleen teruggeblikt naar de activiteiten en resultaten van de afgelopen 6 jaar, maar werd juist ook vooruit gekeken

naar de vernieuwing en de bouwsector van de toekomst. Het nieuwe Vernieuwingsplatform Bouw werd tijdens deze dag gepresenteerd aan de bouwsector. Het platform waarin opdrachtgevers en opdrachtnemers deelnemen, zal met een andere, geëigende werkwijze het vernieuwingsproces verder sturen.

De Regieraad Bouw bracht ook zijn gedachtegoed over in de vorm van actieve deelname aan congressen en symposia van partners en bondgenoten, van bijvoorbeeld PIANOo, VNG en CROW en de Industryday.

Daarnaast stond de Regieraad Bouw met een informatiestand op de Infratech, Bouw-Rai, VNG-jaarcongressen, PIANOo-congressen en het CROW XL congres.



Publicaties

In de loop der jaren heeft de Regieraad Bouw een breed scala aan praktijkgerichte instrumenten en publicaties tot stand gebracht (zie pagina 124). Dit vaak in samenwerking met de Regionale Regieraden of partners als PSIBouw. Denk bijvoorbeeld aan de sleutelpublicatie 'Beter aanbesteden in de Bouw', wat geresulteerd heeft tot de 'Leidraad Aanbesteden Bouwopdrachten'. Maar ook de publicatie 'Bouwen met (meer) waarde', een publicatie van en voor opdrachtgevende bestuurders. De bouwsector kon alle activiteiten en resultaten van de Regieraad Bouw nalezen in de jaarverslagen.



Websites

Op 2 november 2005 is de website de bouwetalage.nl gelanceerd. De website was een initiatief van Regieraad Bouw in samenwerking met PSIBouw en Traverse. Via deze website kunnen opdrachtgevers en opdrachtnemers kennis nemen van innovatieve projecten in de bouw en daaruit inspiratie opdoen. In december 2006 is de bouwetalage.nl uitgebreid naar een soort startpagina. Er is nu ook achtergrondinformatie te vinden naast de voorbeeldprojecten. De bouwetalage.nl wordt sinds 2008 alleen door Traverse beheerd.

In 2008 hebben de websites van de landelijke Regieraad Bouw (www.regieraadbouw.nl) en de regionale Regieraden een nieuwe huisstijl gekregen. Elke drie weken kwam een digitale nieuwsbrief uit; de Regieradar. Met deze nieuwsbrief werden 2500 mensen geïnformeerd over de vernieuwing in de bouw. Ook werd een nieuwe website www.debouwvernieuwt.nl gelanceerd. Debouwvernieuwt.nl brengt een veelheid aan informatie samen over vernieuwing in de bouw: publicaties, projecten, cursussen, workshops, instrumenten, organisaties e.d. van de Regieraad Bouw zelf, maar ook van de regionale raden, de vernieuwingspartners, bondgenoten en andere organisaties die met vernieuwing te maken hebben.

Politiek in de regio

De bouwsector is ook een belangrijke partij bij het oplossen van de maatschappelijke dilemma's waar men in Den Haag over debatteert. Daarnaast heeft de sector te maken met de regelgeving die vanuit de landelijke politiek wordt opgelegd. Het is goed om daar met elkaar over van gedachten te wisselen, en dan bij voorkeur op een locatie waar de projecten worden uitgevoerd. Vanuit de regionale Regieraden zijn daarom politici uitgenodigd bij

verschillende projecten zoals Lewenborg en de IJseldelta Zuid. Zij kregen daardoor een goed beeld van de voortgang in de vernieuwing in de bouw, en ervaren hoe een omvangrijk bouwproject in de praktijk gezamenlijk wordt aangepakt door overheden en de bouwsector.



Waar staan we in 2035: meningen uit de praktijk

- Jonge garde moet ruimte krijgen én nemen!
- Laat niemand zeggen 'Ik wist het niet'!
- De sector heeft meer diversiteit en flexibiliteit nodig
- De sector zit nog boordevol verleidingen en valkuilen

Inleiding

In 2035 is de wereld, en dus ook de bouwwereld, sterk veranderd. Alle plannen die in het huidige tijdsbestek voor de bouwsector worden gemaakt, zijn tot uitvoer gebracht. Wensen en verwachtingen zijn ingelost. Met andere woorden: de bouwsector heeft de gewenste transitie doorlopen en bevindt zich in een nieuw tijdperk.

Hans Blankert, voorzitter van de Regieraad Bouw, schetst op de komende bladzijden een toekomstbeeld voor de bouwsector en bewandelt en passant het pad ernaar toe. In *Waar staan we in 2035* geeft Blankert een doorkijk naar de geslaagde transitie, maar staat hij ook stil bij de huidige stand van zaken, de verworvenheden en de belemmeringen en valkuilen onderweg.

Op basis van *Waar staan we in 2035* reageert een viertal panels van deskundigen uit de bouwsector op de belangrijkste thema's voor de vernieuwing in de bouw. Vertegenwoordigers van opdrachtgevers- en opdrachtnemerszijde geven hun kijk op voortgang op de terreinen professioneel opdrachtgeverschap, modern personeelsbeleid, transparantie en integriteit en de generatiefactor.

Waar staan we in 2035?



De bouwsector moet veranderen. De parlementaire bouwenquête in 2003 en 2004 heeft de sector en het besef hiervan op een weinig zachtzinnige manier doen postvatten. Verandert de bouwsector nu dan ook? Jazeker. Maar het tempo kan en moet hoger. Velen in de sector zijn het eens over de absolute noodzaak voor vernieuwing van de bouw. Steeds meer betrokken partijen vertalen die bewustwording naar daadwerkelijk actie. Tegelijkertijd ontkomen we niet aan de constatering dat 'we er nog niet zijn'. Er is veel bereikt, maar er staat de sector ook nog veel te doen.

De basis voor een cultuuromslag is gelegd en het is zaak om – zelfs nu het economisch tij bepaald niet meewerkt – door te pakken. De Regieraad Bouw heeft in de jaren na de bouwenquête de rol van aanjager vervuld. Die rol is nu voorbij. Een nieuwe organisatie, het Vernieuwingsplatform Bouw, zal met een andere werkwijze het proces verder moeten sturen. Voorzitter Hans Blankert van de Regieraad Bouw blikte in dit vraaggesprek vooruit naar de gewenste en noodzakelijke toekomst.

Hoe ziet de bouwsector van de toekomst er uit?

“De Nederlandse bouw is over vijftig jaar nationaal en internationaal toonaangevend op het gebied van duurzaam, conceptueel en flexibel bouwen. De sector is tegen die tijd ingrijpend vernieuwd. Oude verhoudingen en segmentering zijn overboord gegooid en ingeruild voor nieuwe, logische samenwerkingsvormen, netwerken en partnerships. Partijen in de bouw zijn van voornamelijk reactieve uitvoerders geëvolueerd naar proactieve, initiërende procesbeheerders. De bouw is als sector leidend bij het aanpakken en oplossen van

complexe maatschappelijke vraagstukken. Knelpunten op gebieden als ruimtelijke druk, mobiliteit, energiegebruik en emissies van afvalstoffen en probleemwijken worden samen met andere sectoren en de overheid voortvarend opgelost. In 2035 is de bouwsector een economisch gezonde, professionele sector die een actieve bijdrage levert aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Economische principes zijn verbonden met duurzaamheid en maatschappelijk rendement. Er zullen andere typen werk- en organisatievormen zijn en een andere cultuur heersen. Bovenal zullen nieuwe diensten en producten duurzame maatschappelijke meerwaarde helpen creëren.”

Klinkt als een utopie...

“Zeker niet! De transitie naar een duurzame, maatschappelijk betrokken, relevante en innovatieve bouwcultuur is niet alleen noodzakelijk, maar ook onafwendbaar. Nederland is, net als overigens vele andere westerse landen, in de achterliggende jaren geconfronteerd met een berg aan hardnekkige problemen: milieuvervuiling, klimaatverandering, afvalbergen, groeiende sociale ongelijkheid, vergrijzing en ontgroening. De onbalans tussen economische groei en ecologische en sociale kwaliteit neemt almaar toe. Het beslag op natuurlijke hulpbronnen en elementaire grondstoffen neemt onaanvaardbare proporties aan. Duurzaamheid moet op alle denkbare

terreinen uitgangspunt worden om zaken als voedselvoorziening, energievoorziening, mobiliteit en zorg ook voor volgende generaties op peil te houden. Als de bouwsector niet meegaat in de vernieuwing voorspellen wetenschappers dat het mogelijk is dat de bouwsector volledig verdwijnt in Nederland. Het is dus noodzakelijk om te vernieuwen om een economisch renderende sector te houden.”

Hoe ver zijn we nu?

“De sector staat nog aan het begin van het vernieuwingsproces. Tegelijkertijd kun je ook stellen dat de transitie in een cruciale fase is aangekomen. De afgelopen jaren is door een veelheid aan partijen een stuwmeer aan kennis en instrumenten ontwikkeld en de bron lijkt nog lang niet opgedroogd. Maar de inzet ervan in de praktijk gebeurt nog te aarzelend om er op te kunnen vertrouwen dat de noodzakelijke versnelling en verbreding van de vernieuwing autonoom tot stand komt.”

Waar liggen de belemmeringen?

“Partijen – en dan spreek ik over de markt én de overheid, opdrachtgevers en opdrachtnemers – kijken nog teveel naar elkaar. Dat maakt het lastig om van de oude gewoontes en gedragspatronen, die vooral gericht zijn op volume en capaciteit, af te stappen. Er wordt nog te weinig geëxperimenteerd met diensten, services en organisatie- en voortbrengingsprocessen die op

de gebruikers zijn gericht. Aanbestedingen gebeuren te vaak nog op prijs in plaats van op kwaliteitscriteria. Duurzaamheid klinkt voor veel partijen vooral als ‘duur’; er is nog onvoldoende zicht op bedrijfseconomisch profijt van duurzame oplossingen. Kortom, de toepassing van innovatieve kennis, die echt volop aanwezig is, vraagt om ander, nieuw gedrag op strategische en beleidsmatig niveau. Het krachtenveld waarin deze innovatiebeweging plaats moet vinden, is complex en gefragmenteerd en zit vol uiteenlopende, vaak strijdige belangen. Dat werkt niet echt in het voordeel van versnelling en samenhang.”

U zegt, de bouw moet dienstenleverancier worden

“Inderdaad, de bouw groeit uit van een producent van bouwwerken naar een leverancier van diensten. Ook hier geldt dat dit een ontwikkeling is die over de volle breedte van de sector post moet vatten. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers zullen moeten gaan denken in termen van geïntegreerde concepten, levensduurkosten en duurzaamheid. De eindgebruiker - en dat is doorgaans niet de opdrachtgever! - moet, zowel op de korte als de lange termijn het uitgangspunt zijn. De bouwsector ontpopt zich als een dienstverlenend systeem dat de problemen en wensen van de klant en eindgebruikers als basis neemt voor het werken aan een duurzaam antwoord. Opdrachtnemers worden regisseurs met een aanpak

die gericht is op het ontzorgen van de klant. Ze adviseren hun klanten vanaf het prille begin van een project, bieden keuzes uit maatregelenpakketten en concepten, onderzoeken financieringsmogelijkheden en nog veel meer.”

Innoveren en vernieuwen, dus

“De spijker op z’n kop! Traditionele ontwerpen en standaardoplossingen zijn passé. In plaats daarvan levert de bouw innovatieve en duurzame concepten. Aan opdrachtgeverzijde is een vergelijkbare ontwikkeling ingezet. Opdrachtgevers stimuleren de markt door af te stappen van het traditioneel aanbesteden op prijs en over te stappen op functioneel specificeren. Zij gunnen op basis van waarde en lokken daarmee innovaties in de markt uit. Opdrachtgevers hebben kennis van zaken. Ze tonen lef en initiatief. Ze houden rekening met past performance en staan open voor eigen initiatieven van aanbieders. Kwaliteit is hét nieuwe criterium bij aanbesteding. Kwaliteit over de hele levensduur van het bouwwerk. Het is toch te zot voor woorden dat het nu normaal is om een nieuwbouwwoning te kopen met gemiddeld 22 opleveringspunten? Stel je voor dat je zo je auto zou kopen.”

Al met al: een forse opgave?

“Absoluut. Maar ook een haalbare. En, zoals gezegd, noodzakelijke. Het begint ermee dat de bouwwereld van een gesloten

sector evolueert naar een open sector. Een omgeving waarin integer en transparant handelen de standaard is. Waarin integrale samenwerking met partijen binnen én buiten de sector vanzelfsprekend is. Partijen vertrouwen elkaar, zijn voortdurend met elkaar in dialoog en maken gebruik van elkaars expertise. De grenzen tussen de diverse partijen binnen de bouwsector zijn geslecht: organisaties stellen zich interdisciplinair op en denken over gebieds- en themagrenzen heen. De bouwsector zal segmenteren en onderdeel zijn van een netwerksamenleving waartoe ook spelers uit andere sectoren behoren. Alleen op deze manier zal de bouw tegemoet kunnen komen aan de wensen en noden van eindgebruikers, die bij dit alles natuurlijk volstrekt centraal staan.”

Wat gaat die eindgebruiker daarvan zien?

“De bouw levert in de toekomst een enorm belangrijke bijdrage aan het oplossen van maatschappelijk vraagstukken op het gebied van wonen, werken, mobiliteit en recreëren. Vertaal dat maar naar termen als verbetering van luchtkwaliteit, de reductie van energie- en materiaalgebruik. Een ander, intensiever gebruik van water bijvoorbeeld wonen op en aan het water en vervoer van personen. Kortom, de vernieuwde bouwsector draagt duurzaam bij aan de kwaliteit van de leefomgeving. In 2020 worden bouwwerken opgeleverd die vol-

ledig klimaatneutraal zijn. Er wordt niet langer gebouwd op basis van het adagium maximale productie tegen minimale kosten. De bouwsector richt zich niet meer alleen op het bouwen en het gebouwde, maar neemt verantwoordelijkheid voor de levende, ruimtelijke omgeving en het wonen, werken en recreëren daarbinnen. Levensloopbestendigheid, het Cradle to Cradle-principe (van wieg tot wieg) is steeds vaker een uitgangspunt bij keuzes.”

Bestaat ‘de bouw’ in 2035 nog wel?

“Natuurlijk! De bouwsector is na de transitie een proactieve sector, met focus en leiderschap. Een sector die actief deelneemt aan het maatschappelijk debat. Een slagvaardige netwerksector die zich organiseert in ontwikkelmaatschappijen en de dialoog aangaat met andere maatschappelijke actoren. Dankzij nieuwe kennismanagementmethoden blijft én groeit de kennis binnen de sector. Vernieuwingsinitiatieven komen vanuit de sector zelf en worden voortdurend van binnenuit aangejaagd. De bouwsector is een zelflerende en continu innoverende keten, waarin kennisinstellingen en uitvoerende partijen met elkaar samenwerken, elkaar stimuleren en van elkaar leren. Concurrentie gebeurt op basis van creativiteit, kwaliteit, efficiency van de bedrijfsvoering, operational excellence en de geleverde dienstverlening in z'n algemeenheid. Omgekeerd gebeurt aanbesteding op basis van de competenties van de

aanbieders: kwaliteit, past performance en kpi's. De sector is duurzaam, dierbaar en dienstbaar!”

Komt er nog een vervolg van de Regieraad?

“Jawel, het is inmiddels bekend dat het Vernieuwingsplatform Bouw vanaf 2010 verder gaat waar de Regieraad is geëindigd. Het Vernieuwingsplatform wordt een onafhankelijk platform van opdrachtgevers en opdrachtnemers dat verbindingen tussen innovatieve partijen in de bouw faciliteert. Hiermee wordt de roep uit de sector gevolgd om de vernieuwingsimpulsen van de Regieraad Bouw en PSIBouw van de afgelopen jaren duurzaam te koppelen aan een groeiend netwerk van vernieuwende partijen. Het moet een goed zichtbaar platform worden, waarvan de belangrijkste stakeholders zich zodanig eigenaar voelen dat ze er cruciale vernieuwingsinitiatieven naartoe brengen en vandaan halen.

Het is overigens wel zo dat na een lange periode van overheidsfinanciering, het nu tijd is dat de bouwsector zelf de verantwoordelijkheid neemt voor de verdere vernieuwing. Het Platform wordt eigendom van de deelnemers, die ook zorg zullen dragen voor de basisfinanciering. Vanwege het belang dat de overheid hecht aan de voortgang van de vernieuwing zal zij zorgen voor een goede overgangperiode. De overheidsbijdrage wordt in drie jaar tijd

afgebouwd. Duidelijk is ook dat Rijkswaterstaat en Rijksgebouwendienst vanuit hun opdrachtgeversrol actief betrokken zullen blijven bij de vernieuwing van de sector.

Het Platform krijgt tot taak het transitieproces in de bouwsector te stimuleren, te faciliteren en te monitoren. De model-eindsituatie voor het Platform is een publiek-private samenwerking bestaande uit bedrijven, overheden en kennis- en opleidingsinstellingen. Het Platform faciliteert een toonaangevende gemeenschap van partijen uit (en gerelateerd aan) de bouwsector en werkt waar mogelijk samen met andere innovatie-initiatieven. Het draagt zorg voor ontmoetingen en kennisuitwisseling, stimuleert vernieuwingsimpulsen en ondersteunt bij het aangaan van verbindingen tussen verschillende vernieuwingsinitiatieven en daarvoor noodzakelijke geldstromen. Het Platform voegt dus geen kennis toe, maar organiseert verbindingen in netwerken en biedt toegang tot bestaande kennis. Het Platform speelt in op de diversiteit en complexiteit die de sector kenmerkt en beoogt niet aan te sturen op een centrale, landelijk geleide vorm van regie op transities.

De Regieraad stopt eind van dit jaar, maar de vernieuwing gaat door!”

Jonge garde moet ruimte krijgen én nemen!

Brengen jongeren de noodzakelijke vernieuwing in de bouw? Krijgen ze daar de kans voor, of ligt de oudere generatie dwars? Als het aan de Regieraad ligt, verandert in de bouwsector zo'n beetje alles de komende vijftientig jaar. Is dat aantrekkelijk voor nieuwe toetreders en wat kunnen zij voor rol spelen? Jolien van Stokkem van ingenieursbureau Arcadis, Albert Engels van Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam, zelfstandig adviseur en voormalig ProRail-bestuurder Kees Robers en Piet Wijman, Regieraadlid en directeur bij HUWA-Vandersanden bekijken de toekomst van de bouwsector door de ogen van de jongere en de oudere generatie. De combinatie jong en vernieuwend blijkt nog niet zo vanzelfsprekend als gedacht.



Albert Engels

Jolien van Stokkem

Piet Wijman

Kees Robers

De bouwsector moet veranderen. Meer openheid, meer samenwerking. Nieuwe manieren van werken. Is dat proces in gang gezet?

Wijman: "We moeten ons vooral goed realiseren dat we onderdeel zijn van een markt en ons daarin moeten profileren. Je moet je als leverancier focussen op de klant. Wat hebben we te bieden, welke dienst verlenen we, hoe kunnen we ons onderscheiden. Dat is niet de standaard instelling van veel mensen. Ik heb binnen mijn eigen team wel eens gevraagd: 'wat verkopen we eigenlijk'. Het was alsof men water zag branden. Het was toch duidelijk welk product we maken? De onderliggende vraag over wat nu precies de meerwaarde van ons concept zou kunnen zijn, werd niet begrepen."

Robers: "Als je naar het grootste deel van de markt kijkt, zie je nog weinig verandering. Bij de middelgrote en kleinere partijen gaat het eerder de verkeerde kant

op. Inkoop lijkt tegenwoordig leidend. En dan gaat het dus echt alleen over de prijs. Inkoopers en juristen hebben de touwtjes in handen. Vroeger zaten er mensen achter het aanbestedingsproces die de bouw kenden. Die wisten met welke partijen je tot een goed resultaat kon komen. Past performance speelde daar een rol. Nu nauwelijks nog. Het is allemaal prijsgericht. Dat moeten we nodig terugdringen!"

Van Stokkem: "Ik zie wel dat er steeds meer wordt gekeken naar kwaliteit van het product én de kwaliteit van de leverende organisatie. Worden de juiste mensen ingezet? Er wordt in de ideale situatie sterk beoordeeld op duurzaamheid en kwaliteit. Daarbij zou prijs nog maar tien procent uitmaken van de aanbestedingscriteria. Maar de realiteit is op dit moment nog steeds dat bijna alle aanbestedingen op prijs worden gegund. Niet in de laatste plaats omdat aanbieders vooral op prijs intekenen."

Zijn het vooral de opdrachtgevers die teveel op zoek zijn naar de laagste prijs?

Wijman: “Niet over de hele linie. Bij grote publieke opdrachtgevers wordt wel degelijk aanbesteed op basis van oplossingsgerichtheid, functionele specificaties, kwaliteit en past performances. Dan heb je het over de rijksoverheid, RWS, Prorail en grote gemeenten. Maar bij de middelgrote en kleinere partijen, zoals kleinere gemeenten, zorginstellingen, onderwijs en corporaties, ligt dit anders. Daar heb je, als verantwoordelijke voor de uitvraag, vaak veel uit te leggen als je het ‘anders’ doet. Dat is niet echt stimulerend. Ik denk dat er ook bestuurlijke druk nodig is om hier beweging in te krijgen. Bestuurders kijken nog te vaak alleen naar de kosten. Hier kan de Leidraad Aanbesteden goed werk doen, bijvoorbeeld door beslissers te laten zien dat aanbesteden en inkopen ook een vak is, met specifieke competenties.”

Engels: “Er heerst ook een bepaalde angst om het anders te doen. Het is ook vaak heel ingewikkeld. Stel: je wilt als projectleider het liefst samenwerken met een partij die je al kent en die in het verleden goed werk heeft gedaan. Je kent elkaar en vertrouwt elkaar. Maar vaak kan of mag dat niet zomaar. Je moet dan toch vaak openbaar aanbesteden, terwijl je bij voorbaat al weet wie de beste partij is.”

Is er daarbij verschil tussen generaties, tussen mensen die het al jaren zo doen en ‘nieuw bloed’?

Van Stokkem: “Dat zou je wel denken. Ik heb het gevoel dat mensen die er al dertig jaar zitten en al dertig jaar aanbesteden het wel best vinden zo. Die zien geen noodzaak om te veranderen. De jongere generatie is daar soms makkelijker in, ambitieuzer. Jongeren zien eerder de meerwaarde van nieuwe methoden en durven stappen te nemen. Tja, dan loop je misschien eens tegen een muur aan, of dan gebeurt er eens wat gek. Nou en? Het is puur cultuur: hoe vast zit je in de oude wereld, en hoe bereid ben je om het anders te doen? Maar je mag wel constateren dat vernieuwend denken over het algemeen niet wordt gestimuleerd.”

Robers: “Die stimulans is essentieel. Als die er niet is, als er niet vanuit de top van bedrijven en organisaties wordt aangestuurd op verandering en vernieuwing, gebeurt er helemaal niks. Natuurlijk, het is moeilijker om de oudere, gevestigde mensen te veranderen. Boven de vijftig doe je dat nu eenmaal niet makkelijk. Dat moet je dus als organisatie oppakken en in gang zetten. Maar vergis je niet: jongeren kunnen ook heel conservatief zijn! Die willen, als ze binnenkomen, vaak eerst van de ouderen leren hoe het moet. Het zijn niet allemaal vernieuwers.”

Wijman: “Door de bank genomen kun je zeggen dat er bouwwereldbreed verandering gaande is, maar dat conservatisme overheerst. De grote spelers neigen naar nieuwe manieren, maar de grote bulk daaronder werkt traditioneel en zet weg op prijs. Het is drie stappen vooruit, twee achteruit.”

Engels: “Klopt, ik hoor van veel collega opdrachtgevers dat het ouderwetse terugverdienen op meerwerk helaas nog veel gebeurt. Mensen die van buiten de sector komen, nieuwelingen, proberen het wel anders, maar lopen tegen de gevestigde orde aan. Zij moeten opboksen tegen een oude garde die zegt dat het vertrouwen jegens aannemers onvoldoende is. Niet echt de ideale voedingsbodem voor nieuwe initiatieven.”

Staan we stil?

Wijman: “Nee, dat is te sterk gezegd. Er zijn veel initiatieven. De uiteindelijke vernieuwing moet vanuit de ondernemingen komen en daar borrelt het heus wel. Maar ze komen er pas mee als ze ook het vertrouwen hebben dat er een reële kans is dat ze hun inspanningen kunnen terugverdienen. Er moet zicht op rendement zijn, dat is een wezenlijk onderdeel van het veranderingsproces. En daar ligt een opdracht voor de aanbesteders. Zij moeten dat aanvoelen en inzien.”

Van Stokkem: “Maar toch draait het te vaak alleen maar om het bedrag onder aan de streep.”

Robers: “En dat ligt vaak aan bestuurders! Zij zitten er maar kort en kijken vooral naar de centen en naar het ‘succes’ van hun beleid. In feite is dat een heel negatieve manier van manipuleren. Je kunt stellen dat het veelvuldig op politiek niveau in de voorfase al fout gaat.”





Heeft dit ook invloed op een maatschappelijk issue als duurzaamheid?

Wijman: “Ja, duurzaamheid is in de uitvraag een belangrijk criterium, dat tot mooie oplossingen kan leiden. Een project waarin duurzaamheid bovenaan staat, zal in de projectfase duurder kunnen zijn, maar die extra kosten tijdens de levensduur terugverdienen. In Groningen zie je mooie voorbeelden waar in de uitvraag is gesteld dat onderhoud en exploitatie meeberekend moeten worden. Daar durven ze over de begroting van een college heen te kijken. Het kan dus!”

Van Stokkem: “Maar dat gebeurt zo sporadisch. Wij zien het ook als onze taak om opdrachtgevers te overtuigen van het nut om onderhoud en kwaliteit op langere termijn te bezien. Dan heb je het over vragen als: wat wil je er over tien jaar mee? Is het dan afgeschreven, of moet het tegen die tijd worden uitgebreid. Maar opdracht-

gevers hebben die scope vaak helemaal niet. Die hebben nú een behoefte, en wat er over tien jaar mee gebeurt is hun pakkie-an niet.”

Engels: “Dat zijn de kortzichtige opdrachtgevers. Ik zeg ook vaak: kijk nou eens over je scope heen. Ik denk dat dit ook veel met vertrouwen te maken heeft.”

Robers: “Soms kun je je ook afvragen of duurzaamheid in alle gevallen voldoende economisch draagvlak heeft. Als het niets extra's oplevert, is het de vraag of je het wel moet doen.”

Zit hier een generatiefactor in?

Van Stokkem: “Misschien moeten we eerder kijken naar de wet- en regelgeving. Hoe vaak lopen private initiatieven niet stuk op regeltjes of politieke belemmeringen? Ideeën zijn er zat. Het is technisch gezien geen enkel probleem om een vliegveld in zee te bouwen. De belemmering zit vaak

in procedures en politiek draagvlak. De eerste schets voor Maasvlakte 2 lag er al in 1987! De generatiefactor? Ik denk dat dit in de private sector wel goed zit. Daar durven jongeren buiten de kaders te denken. Het is de publieke kant die moet opschuiven. Waarom moet een bouwvergunning 13 weken duren? Zijn de procedures die de flora- en faunawetgeving opleggen soms niet overdreven stroperig?”



Is de bouw aantrekkelijk genoeg voor de jongere generatie?

Robers: “Je kunt je inderdaad afvragen of onze sector voor jonge innovatieve mensen nog wel eerste keus is. Dat alleen is al een belangrijk argument om de bedrijfstak te vernieuwen.”

Wijman: “We moeten beginnen met te tonen wat er allemaal gebeurt in het vak. Kijk eens naar het specialisme stratenmaker. Een zwaar beroep, wie wil dat nu nog. Maar een eigentijdse stratenmaker is vooral goed met de joystick. Die legt met moderne apparatuur hele pakketten bestrating in een keer op de millimeter nauwkeurig neer. Dat zijn ook nieuwe ontwikkelingen. Die moeten we over het voetlicht brengen.”

Van Stokkem: “Dat herken ik wel; als je mensen vertelt wat er allemaal mogelijk is in deze sector, gaan ze er anders naar kijken. Het zit 'm heel erg in de perceptie. Er is veel negatieve publiciteit over projecten die veel duurder worden dan begroot, vertragingen, missers.”

Engels: “En de mooie projecten, de successen, de innovatieve hoogstandjes, komen te weinig aan bod. Die moeten we beter communiceren.”

We moeten de jongere generatie koesteren?

Robers: "Absoluut. We moeten de jonge baanbrekers steunen in hun vernieuwingsgedachte. Voorkomen dat ze worden ingepakt door de oudere garde die het allemaal wel weet. Als die nieuwe generatie baanbrekers niet de kans krijgen zich te ontwikkelen, dan raken we ze snel kwijt."

Wijman: "Toch vraag ik me ook af of vernieuwend en baanbrekend zijn wel strikt leeftijdsgebonden is. Ik zie ook wel jongeren die gemakzuchtig zijn. Vernieuwen

betekent je nek uit durven steken. Dat zie je bij jongeren, maar ook bij andere leeftijdsgroepen. Het gaat er naar mijn smaak veel meer om dat we die specifieke competentie, die niet per se leeftijdsgebonden is, moeten stimuleren."

Van Stokkem: "Daar ben ik het wel mee eens. Je hoort te vaak dat het bedrijf of het management dwars ligt. Maar hoe hard steken we met z'n allen onze nek uit? Laten we ook naar onszelf kijken. Baanbrekend zijn is ook je eigen initiatieven ontplooiën en niet te snel roepen: het mag niet of het kan niet."

Engels: "Jongeren moet je koesteren, stimuleren én kansen geven. En we moeten interessant worden voor mensen met een andere, meer alfa-gerichte achtergrond. En vrouwen. Om dit te bereiken, zullen we om te beginnen heel goed moeten vertellen wat we allemaal doen en hoe verweven de bouw eigenlijk is met de maatschappij."

Hans Blankert:

'Vernieuwen is niet het exclusieve domein van een jonge generatie. Het is eerder een gen dat door de generaties heen aanwezig is en soms borrelt en bruist en soms sluimert. Het is misschien juist wel de verbinding van de generaties die vernieuwing en verandering het sterkst kan stimuleren. De combinatie van ervaring en frisheid, veiligheid en lef. Een wisselwerking waarin jong en oud van elkaar kunnen leren en elkaar opstuwten in vernieuwingsdrang en initiatieven.'



Laat niemand zeggen 'Ik wist het niet'!

In het toekomstbeeld dat naar voren komt in Waar staan we in 2035 is professioneel opdrachtgeverschap en aanbesteden één van de sleutels naar een economisch gezonde bouwsector waarin innovativiteit, duurzame oplossingen, transparantie, kwaliteit en ketenintegratie samenvallen. Een dienstensector die rendement koppelt aan oplossingen met maatschappelijke meerwaarde. Een sector die actief bijdraagt aan het vinden van oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken. Maar hoever is de bouwsector in dit opzicht. Is het besef dat het anders en beter moet voldoende ingedaald? Koene Talsma (Dura Vermeer), Onno van Veldhuizen (gemeente Hoorn en lid Regieraad Bouw) en Ger van der Wal (ProRail) doen hun boekje open over de stand van zaken.



Onno van Veldhuizen



Koene Talsma



Ger van der Wal

Professioneel opdrachtgeverschap als sleutel tot een succesvolle, vernieuwde en vernieuwende bouwsector. Gaan we inmiddels de goede kant op?

Talsma: "Er zijn zeker een aantal goede voorbeelden waar het de goede richting op gaat. Rijkswaterstaat is daarvan misschien wel de meest aansprekende, die grote stappen zet in de richting van het toekomstbeeld van de Regieraad Bouw, bijvoorbeeld door de methodiek van Design & Construct te omarmen. Door onderhoud in de aanbesteding op te nemen en door innovativiteit bij ondernemers te belonen."

Van der Wal: "Je ziet inderdaad een beweging dat grotere opdrachtgevers zich terugtrekken tot het pure opdrachtgeverschap. Bij ProRail zetten we waar mogelijk system engineering in en laten de markt met oplossingen komen. Dat betekent wel dat je als opdrachtgever heel goed moet

kunnen verwoorden wat je doelstellingen zijn. Maar functioneel specificeren geeft opdrachtnemers de kans hun creativiteit in te zetten."

Van Veldhuizen: "Als aanbieders in staat zijn om na te denken over de verborgen wensen van de opdrachtgevers, worden het echte dienstverleners. Maar daarbij geldt wel dat ze de ruimte moeten krijgen om nieuwe oplossingen te ontwikkelen. Als opdrachtgever moet je dan dus niet in een te sturende, coördinerende rol willen zitten."

Er zijn dus goede voorbeelden, maar is het tempo van de verandering hoog genoeg?

Van Veldhuizen: "Wat je hoort is dat er nog vaak traditioneel wordt aanbesteed en puur op prijs wordt geoffreerd. Ik denk dat vooral kleinere gemeenten daar nog in vast zitten. Dat heeft waarschijnlijk te maken met een bestuurderscultuur waarin budget-

ten beperkt zijn. Of waarin een bestuurder vindt dat het voor een bepaalde prijs moet, koste wat het kost. Na ons dan de zondvloed, meerwerk is voor een volgend college.”

Talsma: “Ik zie de grotere publieke aanbesteders de goede stappen wel maken. Niet alleen Rijkswaterstaat, maar ook de Rijksgebouwendienst en sommige grote gemeenten. Maar er ligt nog een enorme uitdaging, voor de bulk van gemeenten, waterschappen en provincies. Er zijn inmiddels tal van best practices om van te leren.”

Van der Wal: “Ik kan me daar wel bij aansluiten. Het gebeurt, maar lang niet overal. Daar wil ik aan toevoegen dat volledig de vrije hand geven aan opdrachtnemers ook niet altijd kan! Bij ons geldt dat bijvoorbeeld voor treinveiligheid. Dat moet aan zoveel specifieke regels en eisen voldoen dat functioneel aanbesteden daarin niet zinvol is. Maar voor kunstwerken geldt het tegenovergestelde; daarin kunnen opdrachtnemers volledig vrijuit gaan en dat levert ongedacht mooie oplossingen op.”

Speelt het wachten op een nieuwe Aanbestedingswet hierbij een rol?

Van der Wal: “Daar zitten we inderdaad om te springen. Een goede aanbestedingswet biedt opdrachtnemers de zekerheid dat er transparante regels zijn. Dat leidt tot betere

en eerlijke concurrentie en in lijn daarvan tot een betere prijs-kwaliteitverhouding. We zijn in dit opzicht zo’n beetje het traagste jongetje van Europa.”

Van Veldhuizen: “Klopt. En zonder een dergelijke duidelijke richtlijn heb je te maken met talloze verschillende contractvormen en rechtenstelsels en daarmee met een overdaad aan verspillende transactiekosten. Hoe eerder we dat hebben opgelost, hoe beter. Gelukkig is er wel de Leidraad Aanbesteden die voor elke opdrachtgever het ‘rode boekje’ zou moeten zijn. Niemand kan zeggen ‘ik wist het niet’.”

Van der Wal: “Er is natuurlijk ook de opdrachtgeverscode die richting geeft.”

Leidt professioneel aanbesteden ook tot duurzamere oplossingen, tot maatschappelijke meerwaarde?

Van Veldhuizen: “Absoluut. In Hoorn hebben we daar een fraai staaltje van in de vorm van een nieuwe ijsbaan. Die is puur functioneel aanbesteed met als extra eis dat de eerste tien jaar onderhoud in de aanbidding meegenomen diende te worden. Ook dat is kennis die in de markt zit en niet ons risico moet zijn. Het biedt opdrachtgevers de kans zich te onderscheiden. Ook op het gebied van duurzaamheid. De ijsbaan in Hoorn is zo ontworpen dat hij een toekomstige woonwijk van warmte kan voorzien.”

Van der Wal: “Duurzaamheid vertalen wij onder andere naar de wijze waarop gewerkt en gebouwd wordt. ProRail heeft een CO₂-ladder ontwikkeld om bedrijven die inschrijven op aanbestedingen uit te dagen om hun CO₂-productie te beperken. Hoe meer een aanbieder zich inspant om de uitstoot van CO₂ te verminderen, hoe groter de kans op gunning. Dat kan oplopen tot een aanbestedingsvoorsprong van tien procent.”

Talsma: “Het aspect duurzaamheid is zonder meer enorm belangrijk. Wij zijn daar als bedrijf ook echt mee bezig. We moeten in onze sector wel oppassen dat het geen loze woorden blijven. Er moet ambitie, en dus druk achter zitten en die druk moet bij aanbestedingen komen van de opdrachtgevers.”

Aanbieders willen nog wel eens terughoudend zijn met eigen initiatieven en innovatieve oplossingen uit zorg dat er geen rendementskansen tegen overstaan. Is dat terecht?

Talsma: “Het is een doorbraak geweest tijdens de Dag van Maarsse in 2006 dat opdrachtgevers hebben aangegeven dat ze vertrouwelijk zullen omgaan met innovaties en unieke oplossingen. Daarmee worden de eerste mogelijkheden geschapen voor aanbieders om hieraan te verdienen. Tegelijkertijd moet je als opdrachtnemer ook reëel zijn en je realiseren dat je nieuwe

ontwikkelingen niet eindeloos voor jezelf kunt houden. Je voorsprong zal er vooral een in tijd zijn.”

Van Veldhuizen: “Aanbieders moeten ook durven. Je kunt voor de vraag uitlopen en van je eigen initiatieven een succes maken. Daar zijn voldoende voorbeelden van te vinden. Kijk naar Volvo, de vraag om veiliger auto’s was indertijd niet prominent, maar de fabrikant zag nieuwe kansen. Of neem de Wii spelcomputer, geen consument die er specifiek om heeft gevraagd, maar iedereen wil ‘m. Voor die marktwerking is ook in de bouwsector ruimte.”

Hoe kunnen opdrachtgevers het pad naar de toekomst verder effenen?

Van der Wal: “Door de markt te stimuleren en te sturen op kwaliteit. Bij ProRail hechten we groot belang aan past performances. We reviewen onze relaties elke drie maanden op prestaties. Aannemers en ingenieursbureaus die daarop goed scoren hebben een voorsprong bij aanbestedingen. Zij mogen iets duurder zijn dan minder goed scorende partijen. Een dergelijk systeem zou veel breder in onze sector moeten worden doorgevoerd. Zeker in de publieke hoek, waar tenslotte met belastinggeld wordt gewerkt. Rijkswaterstaat is er inmiddels ook mee aan de slag.”

Talsma: “Het gaat niet alleen om opdracht-

gevers, zeker ook de opdrachtnemers kunnen het pad verder effenen. Opdrachtnemers moeten nog meer kennis nemen van de ontwikkelingen en mogelijkheden die er zijn. En er is voldoende ondersteuning beschikbaar, bijvoorbeeld vanuit Bouwend Nederland in de vorm van publicaties, opleidingen en voorbeeldmateriaal. Bouwbedrijven moeten zorgen dat ze het tempo van onze vooroplopende opdrachtgevers bijbenen. De opvolger van de Regieraad zal hierin ook een taak hebben. Dit nieuwe platform moet nóg zichtbaarder worden en successen en positieve symbolen uitventen. De Rijksoverheid moet erachter blijven staan, zoals Minister Eurlings bijvoorbeeld doet. Dat helpt.”

Van Veldhuizen: “Zeker voor kleinere opdrachtgevers geldt dat ze meer moeten samenwerken, gezamenlijk moeten optrekken. Een goed voorbeeld daarvan is het experiment van twintig gemeenten die gezamenlijk aanbesteden en gunnen. De kracht van het getal maakt toch het verschil. In hun eentje missen de kleinere opdrachtgevers eenvoudig de middelen om professioneel aan te besteden. Daar is ook volume voor nodig.”

Hans Blankert:

‘Opdrachtgevers en opdrachtnemers hebben eenzelfde doel: het tot stand brengen van duurzame en innovatieve bouwwerken. Innovatief aanbesteden is hierbij essentieel: aanbesteden met geïntegreerde contracten en gunnen op waarde. De Leidraad Aanbesteden kan hierbij goed van dienst zijn. Met innovatief aanbesteden worden de opdrachtnemers gestimuleerd om aan de opdrachtgevers innovatieve en duurzame aanbiedingen te doen.’

De sector heeft meer diversiteit en flexibiliteit nodig

Een gezonde sector is een afspiegeling van de samenleving. Dat geldt ook voor de bouw, die gebaat is bij diversiteit op de werkvloer. Want ervaring in andere sectoren leert dat samenwerking tussen mensen met verschillende achtergronden en competenties ertoe leidt dat noodzakelijke vernieuwingen sneller gerealiseerd worden. Het is volgens de Regieraad Bouw dan ook noodzaak dat de bouw, vanouds een mannenbolwerk, zich ontwikkelt tot een sector die ook plaats biedt aan vrouwen, allochtonen en aan mensen met een andere achtergrond qua opleiding: niet alleen technisch of bouwkundig, maar ook mensen met een alfa- of gammaopleiding. Wat is, volgens Babs van der Blik (Aan de Stegge Roosendaal), Helma Born (Procap Adviseurs en projectmanagement) en Gerrit-Jan van de Pol (algemeen directeur GMB) op dit gebied momenteel de stand van zaken?



Babs van der Blik



Helma Born



Gerrit-Jan van de Pol

De bouwsector is in 2035 volledig vernieuwd: transparant, innovatief en een oplosser van maatschappelijke vraagstukken. Zien we dat al terug in het huidige personeelsbeleid?

Van de Pol: "Dat denk ik niet, althans niet in z'n algemeenheid. Je zou het personeelsbeleid op dit moment eerder vrij behoudend kunnen noemen. De goeden niet te na gesproken, uiteraard. De nadruk ligt - zeker binnen het mkb - op dit moment vooral op harmonie; er is veel aandacht voor de intermenselijke verhoudingen."

Born: "Als je op dit moment naar het bedrijfsleven in de bouw kijkt zie je niet echt een afspiegeling van de samenleving terug in de personeelsopbouw. In dat opzicht kun je dus niet stellen dat we op weg zijn naar die toekomstige probleemoplossers."

Van der Blik: "Ik vind het lastig om dat

over de gehele sector te zeggen, maar in de organisatie waar ik werk is wel een omslag gaande. Door nieuwe manieren van werken, stellen wij andere eisen aan onze mensen. Andere competenties dan de puur technische worden steeds belangrijker. Dat zou je wel toekomstgericht personeelsbeleid kunnen noemen. Qua diversiteit zijn er nog steeds weinig vrouwen en allochtonen te vinden in de bouwsector, ik weet niet of dat in de toekomst zal veranderen."

Niet zo zichtbaar dus. Waar liggen de specifieke pijnpunten?

Born: "Ik denk dat je vooral kunt zeggen dat de personeelsopbouw binnen de branche niet divers genoeg is, niet gemêleerd. Onderzoek van McKinsey heeft laten zien dat diversiteit in teams en diversiteit binnen bedrijven loont. Gemêleerd opgebouwde bedrijven presteren volgens dit onderzoek gewoon beter!"

Van de Pol: “Een personeelsopbouw die een betere afspiegeling is van onze samenleving dan op dit moment, is absoluut een must. Meer vrouwen. Meer mensen uit andere culturen. En niet alleen omdat we straks een groter potentieel nodig hebben om uit te kiezen. De bouw heeft ook nieuwe invalshoeken nodig. We willen een transitie van de bouwsector naar een sector die zelf pro-actief inspeelt op maatschappelijke behoeften, daarvoor zijn andere, nieuwe competenties noodzakelijk.”

Diversiteit lijkt dus een speerpunt. Gaat het dan vooral over meer vrouwen, of meer allochtonen, of...?

Van der Blik: “Ik denk dat het vooral gaat om de juiste mens op de juiste plaats. Of dit nu een man of vrouw is, iemand met een autochtone of allochtone achtergrond is minder relevant. Het gaat om de juiste competenties. Daarnaast zijn wij ons er wel van bewust dat vrouwen anders kijken naar de bouw en we van hen nog wat kunnen leren met betrekking tot bijvoorbeeld sociaal communicatieve competenties.”

Van de Pol: “Een goede afspiegeling is toch wel belangrijk. Natuurlijk moet de capaciteiten ook aansluiten bij de job, dat staat buiten kijf. Maar het is goed als ‘de bouw’ ook door andere ogen wordt bekeken. Ik ben er heilig van overtuigd dat vrouwen bijvoorbeeld meer oog hebben voor

omgevingsaspecten, waar de gemiddelde mannelijke bouwer al gauw zegt: ‘het moet wel wat opleveren’.”

Born: “De vertegenwoordiging van vrouwen in de bouwwereld is niet goed, echt veel te laag. Bovendien is het een witte mannen sector. We missen gewoon bepaalde ‘smaken’ die naar mijn mening wel nodig zijn om vraagstukken die uit de samenleving op ons afkomen te beantwoorden en op te lossen.”

Van de Pol: “Wat ook nodig is, zijn nieuwe, aanvullende competenties. Als je spreekt over vernieuwing en innovatie, heb je het niet alleen over de techniek, maar ook over de manier waarop je die toepast en verkoopt. Als je méér wilt dan ‘u vraagt, wij draaien’, en bijvoorbeeld proactief eigen ontwikkelingen in de markt wilt zetten, dan heb je heb je behoefte aan marketeers, de pr- en communicatiefunctie.”

Wat is er nodig om de gewenste diversiteit ‘binnen te halen’?

Van de Pol: “In de arbeidsvoorwaarden is nog veel te halen, bijvoorbeeld op het gebied van flexibiliteit. Deeltijd werken is in de branche nog nauwelijks aan de orde, terwijl verschillende groepen daar in verschillende fasen van hun leven wel behoefte aan hebben. Medewerkers met jonge kinderen bijvoorbeeld, of ouderen die voorzichtig

aan willen gaan afbouwen. Natuurlijk is het niet overal in dezelfde mate mogelijk, of in sommige gevallen erg lastig, vooral buiten op de projecten. Maar het is ook heel erg een kwestie van willen.”

Born: “Ik ben het eens dat het ‘willen’ een belangrijke rol speelt. Er moet bij wijze van spreken gewoon een keer vanuit de leiding geroepen worden ‘ons bedrijf moet vanaf nu zus of zoveel procent in dienst hebben!’ Anderzijds vind ik de koppeling van arbeidsvoorwaarden aan meer diversiteit geen primair punt. De discussie ligt in eerste instantie een abstractieniveau hoger: wat willen met de bouwsector aan en wie, met welke talenten, hebben we daar voor nodig? Of we vervolgens al dan niet kinderopvang regelen of deeltijd en dergelijke zaken mogelijk maken is, naar mijn smaak, een vervolgstap.”

Van der Blik: “Deeltijd in kleinere en middelgrote bedrijven is soms heel erg lastig, dat levert, zeker in teams met veel verschillende partijen, afstemmingsproblematiek op. Daarnaast denk ik ook dat de aantrekkelijkheid van de bouw voor nieuwe groepen werknemers heel erg zit in nieuwe manieren van werken, samenwerkingsvormen en verantwoordelijkheden en ontplooiingsmogelijkheden. Dat moet je vervolgens natuurlijk ook goed uitstralen.”

Staat er voldoende potentieel klaar om de

diversiteit een ‘boost’ te geven?

Born: “Nou, dat is nog maar de vraag. In de opleidingsfase voor de meer uitvoerende functies zie je nauwelijks meisjes. Op hogere technische opleidingen juist wel, maar dat zie je dan weer niet terug in de vertegenwoordiging in het werkveld. Zeker op het hogere niveau zijn ze er wel. Maar ze stromen niet door naar de branche. Die is misschien nog niet sexy genoeg. De uitstraling is nog altijd een van mannen in grijze pakken met een gele helm. Dat spreekt blijkbaar onvoldoende aan. De TU’s lopen over van de buitenlandse studenten, maar ook dat zie je minder terug in de personeelsopbouw.”

Van de Pol: “Op zich ben ik daar niet negatief over. Waar het om gaat is dat je als bedrijf je gezicht laat zien. Wat heb je te bieden? Waarom zouden jonge, getalenteerde mensen voor jou kiezen? Bedrijven kunnen in dat opzicht heel veel: open dagen organiseren, excursies voor scholen, gastlessen, noem maar op. Bedrijven moeten dit zelf oppakken en het niet alleen aan de verschillende brancheorganisaties over laten.”

Born: “Precies. Werk aan het imago! Laat zien dat het leuk is in de bouw. Dat je niet alleen met techneuten werkt, maar met een breed scala aan professionals, in gemêleerde teams. En dat je aan hele mooie projecten kan bijdragen. Er wordt in Nederland,

maar ook door Nederlandse bedrijven in het buitenland, ongelooflijk mooie dingen gebouwd. Dat moeten we veel meer uitstralen. In het imago van de bouw mag best meer trots zitten!”

Van der Blik: “Ik zie dat de instroom afneemt. Het potentieel vaklieden lijkt kleiner dan vroeger. In midden en hoger kader is het beter, maar die groepen stelt inmiddels veel hogere eisen aan hun werk. Ze willen zich vooral snel ontwikkelen, grote stappen maken. Ze hebben haast. In het arbeidsvoorwaardelijke vlak denk ik dat de bedrijfstaking-cao te weinig ruimte biedt om die nieuwe generatie vast te houden. Wil de bouw een omslag maken en aantrekkelijker worden, dan zal ook op bedrijfstakniveau eens naar de CAO gekeken moeten worden. Die bevat bijvoorbeeld nog functiebeschrijvingen uit 1980. Niet echt vernieuwend!”

De generatie Y. Heeft de bouw haar genoeg te bieden en is ze in staat deze generatie te behouden?

Born: “Het gevaar bij de leden van deze specifieke groep is dat ze - generaliserend natuurlijk - snel teleurgesteld raken in hun werkomgeving. Ze worden geconfronteerd met het overheersende conservatisme in de bouw. Uitspraken als: ‘zo doen wij dat nu eenmaal altijd’, zijn dodelijk. Jeugdige talent kan daar helemaal niks mee en rent dan gewoon weg.”

Van de Pol: “De bouwsector heeft meer dan voldoende te bieden! Ten eerste kun je als ‘bouwer’, in welke functie dan ook, deelnemen aan prachtige, maatschappelijk relevante bouwwerken, icoonprojecten die tot de verbeelding spreken. En in de tweede plaats is er groot potentieel om je binnen de sector verder te bekwamen en te groeien. De sector heeft een opleidingsinfrastructuur die zijn weerga niet kent. Dat is nog veel te weinig bekend.”

Van der Blik: “Het kunnen behouden van talentvolle jongeren heeft heel veel te maken met de manier waarop er met hen wordt omgesprongen. Je zult de laag erboven ook moeten omturnen, bijvoorbeeld naar nieuwe manieren van leidinggeven. Meer coachend, dan sturend. Ook hier geldt: nieuwe, of in ieder geval, andere competenties worden belangrijker.”

Samenvattend, is de bouwsector op de goede weg op het gebied van personeelsbeleid?

Van der Pol: “De ontwikkeling is in ieder geval in gang gezet. Ik zie in ieder geval binnen verschillende netwerken, zoals Bouwend Nederland, veel belangstelling voor nieuwe HRM-concepten. Gespecialiseerde bureaus krijgen steeds vaker vragen over dit onderwerp vanuit onze sector. Het gaat nog niet snel genoeg, we lopen internationaal gezien absoluut achter,

maar er gebeurt wel iets. We staan niet stil.”

Born: “Een branche die het moet hebben van de instroom van nieuw toptalent, zal zich nog bewuster moeten worden van de eigen cultuur en de wervende kracht die daar van uit kan gaan. Het besef is er misschien wel, maar vertaalt zich dat ook naar daadwerkelijke vernieuwing? Daarnaast is het zo - Babs zei dat eerder al - dat het niet alleen om het nieuwe talent gaat. Alle lagen van een bedrijf moeten om. Vernieuwing, andere manieren van werken, innovatief denken moet dwars door organisaties draagvlak vinden.”

Van de Pol: “HRM is een onderwerp voor de directietafel geworden. Het is echt, volwaardig beleid, waarop je als onderneming een visie moet neerleggen. De ontwikkeling is ingezet; nu moet het massa krijgen.”

Van der Blik: “Wij hebben bij Aan de Stegge met ons competentiemodel een kapstok voor ons gehele personeelsbeleid en merken dat investeren in HRM loont. Het inschakelen van een adviesbureau om je organisatie op weg te helpen, verdient zich terug. Ik denk dat bedrijven dit in moeten zien. Juist door het voeren van modern personeelsbeleid word je organisatie (en daarmee de sector) aantrekkelijker voor talenten.”

Hans Blankert:

‘Als je als bouwsector wilt vernieuwen dan heb je daar nieuw personeel voor nodig. Zij moeten die vernieuwing ten slotte tot stand brengen. Daarbij is het van belang dat je voldoende divers personeel in dienst heb: een mix van jong en oud, man en vrouw, verschillende culturen en verschillende opleidingen. Daarvoor is een goed en modern personeelsbeleid noodzakelijk. Speel in op de diverse wensen van de verschillende personeelsleden. Veel bedrijven zijn daar al goed mee bezig, zie de voorbeelden hierboven, en we blijven andere bedrijven stimuleren om er ook mee aan de slag te gaan.’

De sector zit nog boordevol verleidingen en valkuilen

Een gezonde markt en een gezonde sector betekenen dat er een open markt is met onderling vertrouwen en transparantie tussen marktpartijen. Openheid, inzicht en controleerbaarheid vormen daarvoor de basis. Dit begint bij integer gedrag aan zowel opdrachtgevers- als opdrachtnemerskant. Onregelmatigheden als marktverdelingen en prijsafspraken zijn niet meer aan de orde, onder andere door een gedragscode waarin ondernemers vastleggen dat zij correct handelen. Iedereen moet mee kunnen doen. Niemand wordt buitengesloten en er is volop concurrentie op waarde en kwaliteit. Een mooi toekomstperspectief. Maar is de bouwsector op de goede weg? Regieraadlid Margriet Drijver (com.wonen), Pieter Clerx (Bouwend Nederland), Jan de Koning (BOB Opleiding, Training en Advies), Alex Straathof (Bouwen aan integriteit) en Ferry van Wilgenburg (Woonwaard) gingen erover in gesprek. Zij constateren onder andere dat de sector op dit moment nog boordenvol verleidingen en valkuilen zit.



Margriet Drijver



Ferry van Wilgenburg



Alex Straathof



Jan de Koning



Pieter Clerx

Is de bouwsector integer?

Straathof: "Dat is meteen een vraag die moeilijk te beantwoorden is. We weten het eigenlijk niet precies. Je hebt het over een enorme sector, die zo'n 10% van de totale Nederlandse bedrijvigheid vertegenwoordigt. Ik zie in mijn advieservaring dat er nog negatieve zaken voorkomen. Maar hoe uniek zijn die ervaringen? Ik hoor signalen dat er nog veel misgaat, maar ook dat er al heel veel beter gaat. Om zeker te weten dat het de goede kant op gaat moet er regelmatig worden gemeten. Niet alleen op perceptie, maar ook op hoeveel er op integriteit binnen bedrijven wordt geïnvesteerd en aantallen schendingen."

Drijver: "We weten het inderdaad niet voldoende. Er worden wel metingen gedaan, door de NMa bijvoorbeeld, en ook door de Regieraad. Wat opvalt is dat de integriteit minder ter discussie staat dan het transpa-

rantie. En daarbij gaat het dan vooral om de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Ik zie wel signalen dat dit in de sector wordt opgepikt. Bedrijven zetten dit thema steeds vaker op de agenda."

De Koning: "Naar mijn smaak zitten we op het scharnierpunt van oud naar nieuw denken. In het oude denken zitten de oude rechttoe rechtaan aannemers, uitvoerders pur sang. In het nieuwe denken zitten de nieuwe ondernemers, die meer dienstverlener zijn. Daarbij hoort oud en nieuw gedrag met hun specifieke invulling van integriteit en transparantie."

Van Wilgenburg: "Het is goed om onderscheid te maken tussen de twee begrippen integriteit en transparantie. Kijkend naar transparantie denk ik dat een systeem krijgt wat het verdient. Veel opdrachtgevers in de corporatiewereld vinden dat het nu een goede tijd is om te 'knijpen' en 'op prijs' te



gaan. Aanbieders moeten daar in mee en gaan zo laag mogelijk zitten. Dat leidt tot lagere kwaliteit én meerwerk. Zo stimuleer je transparantie natuurlijk niet."

Is er een trend zichtbaar?

Clerx: "Ik zie wel veel verbeteringen. Er is in mijn beleving nauwelijks nog sprake van onderhandse afspraken en ik weet dat aanbieders daar blij mee zijn. Ze hoeven niet meer anoniem mee te doen in grote aanbestedingen. Ze kunnen eindelijk uitgaan van hun eigen kracht, goede prijzen maken en aan het eind van de rit ook nog winst maken."

Straathof: "Je hebt natuurlijk koplopers. Dat zijn vaak grotere bedrijven die allerlei interne trajecten doen over integriteit en transparantie. Dat is interessant en vooral leerzaam voor anderen. Tegen die bedrijven zou ik willen zeggen: kom ermee naar buiten, laat anderen kennismaken met jullie

oplossingsrepertoire. Breng de nieuwe manier van werken over op bedrijven die nog met één been in het 'oude' denkpatroon staan."

De Koning: "Kijkend vanuit de factor arbeid zie je absoluut een trend naar een bewustzijnsverandering. Ik ontmoet heel veel cursisten die dit thema bovenaan hun onderwerpenlijst hebben staan. En dat was vijf jaar geleden echt ondenkbaar; tal van bedrijven legden hun medewerkers zelfs een verbod op om dit soort onderwerpen te spreken. Dat was immers concurrentiegevoelige informatie. De sfeer wordt opener."

Drijver: "Ik geloof zeker dat de trend positief is. Maar er zijn nog diepe valkuilen. De sector zit boordevol verleidingen. Je moet van heel goede huize komen om die te weerstaan."

Wat moet er gebeuren?

Drijver: "Om te beginnen moet je die verleidingen dus uit het systeem halen. Wij proberen dat binnen onze corporatie te doen door nieuwe manieren van werken te bedenken. Een goed voorbeeld daarvan is de ketenafspraken die wij met Dura Vermeer maken. Daarin leggen we echt alles open! Onze medewerkers worden zo gedwongen om alles aan elkaar te laten zien en er met elkaar over te praten."

Clerx: "Ketensamenwerking is absoluut goed, maar heeft ook lastige aspecten. Er zijn bijvoorbeeld vaak heel veel partijen bij betrokken. Je hebt het soms wel over twintig onderaannemers en vijftig leveranciers. Het vraagt echt een enorme slag om dat allemaal transparant te krijgen."

Straathof: "Je zou de bedrijfsvoering van opdrachtnemers in kaart moeten brengen. Net als ze dat in Duitsland doen. Daarmee maak je zichtbaar op welke manieren winsten worden gegenereerd. Als daar dubieuze manieren om tot winst te komen tussen zitten, wordt de vinger vanzelf op die zere plek gelegd. Je kunt die 'foute' constructies benoemen en zeggen: dat willen we niet meer!"

Hoe reageren de medewerkers, de 'doeners', op dit thema?

Drijver: "Je komt uit een situatie waarin vaak heel verwijtend naar de aannemer werd gekeken. In het begin was er zeker sprake van weerstand en wantrouwen. Maar dat zie je veranderen. Werken in innovatieve, transparante samenwerkingsverbanden levert echt veel op, zeker ook op het gebied van kwaliteit en werkplezier."

Van Wilgenburg: "Dat herken ik bijzonder goed. Bij ons gaat het al net zo. Zet mensen met diverse achtergronden bij elkaar en laat ze praten. Daarmee krijgen ze een nieuw beeld van elkaar. Er ontstaat vertrouwen en respect. Wij noemen dit 'slim samenwerken'. En het mooie is dat je daarbij uitgaat van de kracht van de medewerkers. Zij komen met de ideeën en voelen ook dat er geluisterd wordt. Dat vraagt dus óók om een omslag binnen het management."

De Koning: "Maar er is nog heel vaak weinig oog voor elkaars positie. Opdrachtgever en opdrachtnemer staan niet echt naast elkaar. De aanbestedingsprijs moet zo laag mogelijk zijn en de aannemer vertaalt dat binnen zijn organisatie naar: 'hoe je het doet, doe je het, als het maar geen verlies oplevert'. Dat vraagt om ellende. De lol van werken in de bouw was natuurlijk altijd de vrijheid van handelen, met alle consequenties van dien. Ligt er een kabel in de weg?"



Dwars erdoorheen is de snelste en goedkoopste oplossing. Denkt men. Maar ik ben positief. Veel mensen willen naar nieuwe samenwerking toe. Vooral de jongere generatie, die heeft niks met de 'hullie-zullie'-gedachte. Die willen op een nieuwe manier werken."

Van Wilgenburg: "Je moet medewerkers ook meer bewustmaken van de eindgebruikers. Vraag een willekeurige medewerker of hij zijn auto bij de garage meeneemt als de koplamp erbij bungelt... Vertaal dit door naar de woningbouw en je mensen gaan anders denken over opleverpunten. Maar dat is nieuw, zo hebben we nooit hoeven denken. Als je dit goed tussen de oren wilt krijgen, moet je natuurlijk ook voorkomen dat kwaliteit steeds weer kind van de rekening blijft, door betere afspraken daarover te maken."

Hoe verhoudt duurzaamheid zich tot transparantie en integriteit?

Drijver: "Hier heb je misschien wel de kern te pakken van het transitiepad dat de sector moet inslaan. Het gaat er uiteindelijk om dat alle partijen zich bewust zijn van het feit dat de kwaliteit van het resultaat afhankelijk is van wat je aan de voorkant afspreekt. Je moet aan het begin van het proces naar de totale levensduur van een project kijken, niet alleen naar de stichtingskosten. Dat zijn

we niet gewend, maar het kan wel. Rijkswaterstaat is daar met sommige infraprojecten al een heel eind mee op weg. Dat vraagt overigens wel commitment van de partners. Je kunt dit alleen doen met bedrijven die hun nek durven uitsteken en die willen leren van dit soort nieuwe processen."

Hoe duurzaam is de bouwsector?

Van Wilgenburg: "De bouw en de woningbouwcorporaties zijn zo traditioneel als de pest! De goede niet te na gesproken natuurlijk. Maar over het algemeen lopen we hopeloos achter op andere sectoren. Op het gebied van duurzaamheid ligt echt een dijk van een opgave. En daarachter een stuwmeer aan kansen! Er is een enorm potentieel om met duurzaamheid aan de slag te gaan: isolatie, energiearme installaties, eerlijke, duurzame bouwmaterialen. De maatschappelijke meerwaarde hiervan is enorm. Geweldige uitdagingen voor nieuw denkende bedrijven met nieuw gedrag en een nieuw gevoel voor maatschappelijke verantwoordelijkheid."

De Koning: "Eens! Een absoluut traditionele bedrijfstak. En op het gebied van personeelsmanagement misschien zelfs wel achterlijk te noemen. Ga maar na: geen vrouwen aan het werk buiten de kantoren, geen deeltijdwerk, enorme reisafstanden. Er kan zoveel anders! Maar verwacht dat nu niet van de oude generatie. De jongere



generatie moet dit voor elkaar krijgen én daar de ruimte voor krijgen. Krijgen ze die ruimte niet, dan zul je zien dat we ze snel kwijtraken.”

Drijver: “De innovaties die we nodig hebben zullen vaak worden ingezet door mensen van ‘buiten’. Vernieuwing komt mee met de instroom van jonge mensen uit andere sectoren, die de boel met een frisse kijk kunnen opschudden.”

De Koning: “Je hebt het daarmee over sociale innovatie. Die begint bij het management en is cruciaal!”

Is er voldoende basis voor een dergelijke cultuurverandering?

Van Wilgenburg: “Misschien moet je het wel scherper stellen: het móet gewoon! Eindgebruikers worden mondiger, de samenleving stelt steeds hogere eisen. Er zal flink aan de bouwbedrijven worden geschud en wie niet mee kan of mee wil, valt om.”

Straathof: “Innovatie lijkt haast nog geen rol te spelen in de continuïteit van bedrijven. Er is zat kennis beschikbaar, maar het wordt slechts mondjesmaat opgepikt. De meeste partijen lijken nog niet te beseffen dat kwaliteit, duurzaamheid en eindgebruikeroriëntatie straks de standaard zijn.”

Drijver: “Precies, kennis is er meer dan voldoende. Er zijn meer dan 500 kennisinstituten in ons land. Haal die kennis in huis. Breng die kennis naar de mensen toe! We hoeven voorlopig niet te investeren in nieuwe kennis, maar we moeten de bestaande kennis ontdekken en er mee aan de slag durven gaan!”

Van Wilgenburg: “Ik zie wel veel enthousiasme. Wij krijgen heel vaak vragen over de nieuwe manier waarop wij met ketenpartners samenwerken. Daar ligt ook een deel van het antwoord: we moeten gewoon aan de slag! En laten we om te beginnen nu eens 2 miljard euro van de 7 miljard euro faalkosten afhalen. Dan zijn we vast lekker op weg.”

Hans Blankert:

‘De sector moet meer open. In 2035 is het gewoon om intensief samen te werken. Partijen vertrouwen elkaar en zijn voortdurend met elkaar in dialoog en maken gebruik van elkaars expertise. Ben je niet transparant of integer, dan besmet je het imago van de sector.’

Samenstelling

Regieraad Bouw I

Voorzitter

Dhr. dr. J.C.M. Hovers

Leden

Dhr. drs. R. den Dunnen

Dhr. ir. J.C. Huis in 't Veld

Mevr. mr. M.E.C. Pernot

Dhr. ir. G.J. van de Pol

Dhr. ir. K. Rijnboutt

Mevr. drs. C.E. Roozmond

Dhr. prof. mr. M. Scheltema

Dhr. ir. A.B. Smaal

Oud Havenwethouder Rotterdam en

oud-secretaris generaal VROM

Voorzitter Raad van Bestuur TNO

Algemeen directeur Vereniging Eigen Huis

Algemeen directeur bouwbedrijf Midden Betuwe

Oud Rijksgebouwmeester en -hoogleraar TU Delft

Directeur Interprovinciaal Overleg

Voorzitter WRR

Vice president Shell Global Solutions

Adviserende leden

Dhr. ir. A.J. Baayen

Dhr. drs. Chr. P. Buijink

Dhr. ir. L.H. Keijts

Plv. directeur-generaal RGD, VROM

Directeur-generaal Ondernemingsklimaat EZ

Directeur-generaal Rijkswaterstaat, V&W

Secretaris

Dhr. dr. J.M.J.F. Houben

Regieraad Bouw II

Voorzitter

Dhr. drs. J.C. Blankert

Leden

Dhr. drs. ing. J. Bout

Mevr. M. Drijver

Dhr. ir. C.P.C. Flipse

Mevr. prof. ir. F.M.J. Houben

Dhr. ir. J.A.P. Oosten

Dhr. G.J. van de Pol

Dhr. prof. mr. M. Scheltema

Dhr. ir. A.B. Smaal

Dhr. dr. G.O. van Veldhuizen

Dhr. ir. D. van Vliet

Dhr. P. Wijman

Voorzitter raad van bestuur Royal Haskoning

Bestuurder Com•wonen

Directeur bouwbedrijf Flipse BV

Directeur/architect Mecanoo architecten

Voorzitter raad van bestuur Koninklijke BAM Groep

Algemeen directeur GMB

Oud-voorzitter WRR

Oud vice president Shell Global Solutions /

oud-interim bestuurder Rijkswaterstaat

Burgemeester gemeente Hoorn

Algemeen directeur UniVastgoed

Algemeen directeur HUWA-Vandersanden

Adviserende leden

Mevr. mr. R.M. Bergkamp

Dhr. H.J. Hazewinkel RA

Dhr. drs. P.F.M. Jägers

Dhr. ir. L.H. Keijts

Mevr. S. Korhuis

Dhr. drs. C.J.G.M. de Vet

Directeur-generaal Ondernemen & Innovatie, EZ

Voorzitter PSIBouw

Directeur-generaal Rijksgebouwendienst

Directeur-generaal Rijkswaterstaat, V&W

Directielid Vereniging Nederlandse Gemeenten (tot 01-09-2008)

Directielid Vereniging Nederlandse Gemeenten (vanaf 01-09-2008)

Secretaris

Mevr. mr. J.A.M. Schlangen

Werkgroep B&U

Huidige leden

Mevr. M. Drijver
Mevr. I.N. Werkhoven
Dhr. F.M.J.M. van Baal
Dhr. S.J. Bennema
Dhr. F.Ph. Bijdendijk
Dhr. A.Th. van Delden
Dhr. C.P.C. Flipse
Dhr. A.L.A. van Gelder
Dhr. P.E. Jas
Dhr. G.J.A. Mühren
Dhr. A. Sikkel
Dhr. A.H.M. Vermeulen
Dhr. R.P. van Wingerden

Bestuurder Com•wonen (voorzitter)
Programmamanager Regieraad Bouw (secretaris)
Algemeen directeur Bedrijfsinvesting UMC St. Radboud
Technisch directeur OVG Projectontwikkeling
Directeur/bestuurder woningbouwvereniging Het Oosten
Plaatsvervangend directeur-generaal Wonen, VROM
Directeur bouwbedrijf Flipse BV
Algemeen directeur Imtech
Marketing innovatie manager Holonite BV
Clustercoördinator Instrumentarium PSIBouw
Architect BNA, partner EGM architecten BV
Directeur Advies & Architectuur, VROM
Directievoorzitter BAM woningbouw BV

Werkgroep GWW

Huidige leden

Dhr. G.J. van de Pol
Dhr. A.J.B. Lohman
Dhr. T.J.P.M. Boot

Dhr. L.C. Bouter

Dhr. B.M. van Ee
Dhr. H. van der Horst
Mevr. J.A.M. Schlangen
Dhr. L.H. Keijts
Dhr. P.S.P. Kuijpers
Dhr. J.C.O. Martens
Dhr. J.I. Pijnacker
Dhr. H. van Putten
Dhr. L. de Quelerij

Dhr. D.Ph. Schmidt
Dhr. A.B. Smaal

Dhr. K.W. Talsma
Dhr. J.A. van Veldhuizen
Dhr. J.J. de With

Voormalige leden

Dhr. J.C. in 't Veld
Dhr. B.H. Regtuijt

Algemeen Directeur GMB (voorzitter)
Programmamanager Regieraad Bouw (secretaris)
Directeur Dienst Stedenbouw & Volkshuisvesting
Gemeente Rotterdam
Oud-Hoofdingénieur-Directeur,
Rijkswaterstaat Dienst Infrastructuur
Voorzitter Raad van Bestuur DHV BV
Directeur PSIBouw
Directeur Bureau Regieraad Bouw
Directeur-Generaal Rijkswaterstaat
Consultant Balance & Result
Directeur Kon. H.H. Martens & Zoon
Manager Business Development Schuuring
Adviseur Rijkswaterstaat
Algemeen Directeur Fugro Ingenieursbureau hoogleraar/
decaan Faculteit Civiele Techniek en Geodesie van TU Delft
Directeur TNO Bouw en Ondergrond
Oud-Vice President Shell Global Solutions / oud interim
bestuurder Rijkswaterstaat
Directeur Dura Vermeer Infra
Adviseur ProRail Infraprojecten
Oud-directeur Boskalis Nederland

Voorzitter Raad van Bestuur DHV BV (voorzitter)
Programmamanager Regieraad Bouw (secretaris)

Commissie Aanbesteden

Huidige leden

Dhr. M. Scheltema
Dhr. C.E.C. Jansen
Dhr. A.J.B. Lohman
Dhr. T.G. van Reeuwijk
Dhr. B. van den Berg
Dhr. S.R. Doornbos
Dhr. M. Imandt
Dhr. P.W. Kraak
Dhr. P.S.P. Kuijpers
Dhr. A.B.C.M.E. Linders
Dhr. H.H.F.M. van den Oever
Mevr. F. Rasenberg
Dhr. M.J.Z. Stijnders LL.M
Dhr. D.E. van Werven
Dhr. H.J.L.M. Wijnen

Regieraad Bouw (voorzitter)
VU Amsterdam (vice voorzitter)
Regieraad Bouw (secretaris)
CROW (notulist)
ProRail
Ministerie van VROM
Ministerie van Economische Zaken
Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Balance & Result
VNG
UNETO-VNI
BNA
NLingenieurs (ONRI)
Bouwend Nederland
PIANOo

Voormalige leden

Dhr. N.A. van Amstel
Dhr. A.G. Blok
Mevr. A.E. Crama - van Osnabrugge
Dhr. H. van de Horst
Mevr. H. de Hullu
Dhr. B.H. Regtuijt
Mevr. L. Sauerwein
Dhr. S. van Sluis
Mevr. M. Sonneveld
Dhr. drs. W.A.P. Stolwijk
Dhr. J.A. Theisens
Mevr. S. in 't Veld
Dhr. ing. H.C. Verkerk

Bouwend Nederland
UNETO-VNI
PSIBouw
PSIBouw
BNA
Regieraad Bouw (secretaris)
BNA
PIANOo
BNA
PIANOo
Ministerie EZ
Regieraad Bouw (secretaris)
Ministerie EZ

Taskforce Kennisontwikkeling Bouw

Huidige leden

Dhr. J.C.M. Blankert
Dhr. J.M.J.F. Houben
Dhr. A.L.A. van Gelder
Dhr. G.H. Hoefsloot
Dhr. J.W.M. Kerstens
Dhr. H. Klein Poelhuis
Dhr. A.L.M. Nelissen
Dhr. E.H.T.M. Nijpels
Dhr. J.F. Siermans

Dhr. A.B. Smaal

Dhr. A.H.M. Vermeulen
Dhr. A.A. van Wijngaarden

Regieraad Bouw (voorzitter)
Regieraad Bouw (secretaris)
Directeur ARTA BV
Oud Voorzitter Raad van Bestuur Heijmans N.V.
Voorzitter FNV Bouw
Voorzitter Aannemersfederatie Bouw & Infra Nederland
Oud vice- voorzitter Bouwend Nederland
Voorzitter NLingenieurs (ONRI)
*Voorzitter Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technolo-
giebeleid / lid klankbordgroep Kennis werkt door*
*Oud-Vice President Shell Global Solutions / oud interim
bestuurder Rijkswaterstaat*
Directeur Advies & Architectuur, VROM
Voorzitter CNV Hout en Bouw

Regionale Regieraden

Regio Randstad



Voorzitter

Dhr. H.M. Meijdam

Meijdam & Overmars

Leden

Dhr. J. Baars

Ymere Ontwikkeling

Mevr. S. Baggerman

Provincie Noord-Holland

Dhr. M.J. Bezuijen

Gemeente Haarlemmermeer

Dhr. W.J. Bodewes

AMVEST

Dhr. J. de Bondt

Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht

Dhr. G.J.P. Bot

Bot Bouw BV

Dhr. A. Brienen

Jaarbeurs Holding

Dhr. T.M. Brouwer

Driebergse Weg- en Waterbouw BV

Dhr. G.H. Buijs

Travhydro Nederland B.V.

Dhr. G.P. Dral

Grontmij

Dhr. P. van Dijk

Van Dijk Maasland BV

Dhr. J.J.D. Hagendoorn

Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam

Dhr. H.M.W. ter Heegde

Gemeente Heerhugowaard

Dhr. A.S.P. Henselmans

Henselmans Groep

Dhr. E.C.M. de Jaeger

ROC Amsterdam

Dhr. R.W. Krol

Provincie Utrecht

Dhr. W.C.M. Ponsioen

Ponsioen Installatietechniek B.V.

Dhr. F.M. Post

Rijkswaterstaat Zuid-Holland

Dhr. G. Veldhuijzen

Provincie Zuid-Holland

Dhr. G.O. van Veldhuizen

Gemeente Hoorn

Dhr. C. van Vliet

Mulder Obdam Bouw

Dhr. E.H. van Vliet

Gemeente Lansingerland

Dhr. D. van Well

Dura Vermeer Groep NV

Secretariaat

Dhr. H.S.H. Mooren

VNO-NCW West

Dhr. J.W.J. Overtoom

Bouwend Nederland

Regio Randstad Noord

Dhr. B.D. Gieskens

Bouwend Nederland

Regio Randstad Zuid

Dhr. ir. P.A.N. ten Kroode

Ten Kroode Management & Advies B.V.

Regio Oost Nederland



Voorzitter

Dhr. T.W. Rietkerk *Gedeputeerde Ruimte en Milieu provincie Overijssel*

Leden

Dhr. H.A.J. Aalderink *Burgemeester Gemeente Bronckhorst*
Mevr. M.C.F. van Balen - Uijen *Directeur UWoon*
Mevr. A. Bliëk - de Jong *Gedeputeerde Provincie Flevoland*
Dhr. H. van Brink *Dijkgraaf Waterschap Rijn en IJssel*
Mevr. J.L. Cuperus *HID Rijkswaterstaat Oost Nederland*
Dhr. A.G. Dorée *Hoogleraar Universiteit Twente*
Dhr. J. van Dijk *commissaris Van Dijk Groep*
Dhr. J. van Dijk *Architect / Directeur MTB Architecten*
Dhr. J. van Gelder *Directeur Arcadis regio Noord-Oost*
Dhr. A. Heidema *Burgemeester van Deventer en Voorzitter Stadswerk*
Dhr. P. Jansen *Directeur Bouwfonds MAB Regio Noord-Oost*
Dhr. J.G.M. Kuijpers *Directeur Kuijpers Heteren B.V.*
Dhr. L.A. de Lange *Unica Installatie Techniek B.B.*
Dhr. R.A. Middelburg *Directeur van Leading Sens B.V.*
Dhr. J. Overman *Eerstaanwend Ingenieur Directeur Dienst Vastgoed Defensie, directie Noord*

Dhr. T. Peters *Gedeputeerde Provincie Gelderland*
Dhr. J.P.T.M. Siep *Directeur Ten Brinke Bouw Doetinchem (tevens voorzitter Bouwend Nederland regio Oost)*

Dhr. B. Schultze *Directeur BAM Wegen Regio Oost*
Dhr. L.H.W. Teunissen *Directeur VBI / SPANBETON*
Dhr. J. Weijers *Directeur Weijers Eikhout Dakenmakers*
Dhr. M. R. J. Westerduin *Directeur Chr. Hogeschool Windesheim*

Secretariaat

Dhr. J.E. Bongers *Algemeen secretaris VNO/ NCW Midden*
Dhr. R.J. ter Hoek *Regiomanager Bouwend Nederland regio Oost*
Mevr. K.D. te Lintelo *Adviseur Balance & Result*
Dhr. F. Pries *Sr. Adviseur Balance & Result*

Regio Noord (Noordelijke Regieraad Bouw)



Voorzitter

Dhr. M.J. van den Berg *Commissaris der Koningin in Groningen*

Leden

Dhr. R.A. Koops (secretaris) *Bouwend Nederland*
Dhr. N. Bakker *Wethouder in De Marne*
Dhr. H. Beerda *Oosterhof Holman Beheer B.V.*
Dhr. A. Bonnema MBA *Woningbouwvereniging Welkom*
Dhr. F. Bouwers *Feenstra & Bouwers consultants*

Dhr. R. Dirksen *Oud-wethouder gemeente Heerenveen*
Mevr. M. Drijver *Dura Vermeer Ruimtelijke Ontwikkeling BV*
Dhr. L. Elzinga *Regieraad Bouw*
Dhr. J. Feenstra *FNV Bouw*
Dhr. F. van Genne *Jorritsma Bouw*
Mevr. A. Haarsma *HanzeHogeschool Groningen*

Dhr. N.T.J. Heijmen MMI *Lid van het College van Gedeputeerde Staten van de provincie Drenthe*
Dhr. J.H.J. Konst *Regieraad Bouw*

Mevr. M.M. Kool *Lid van het College van Gedeputeerde Staten van de provincie Fryslân*
Dhr. J. van der Meer *Dijkgraaf Waterschap Reest en Wieden*
Dhr. C.J. Netjes *De Zwarte Hond*
Dhr. H.D. Post *Royal Haskoning*
Dhr. F. Pries *Groningen Seaports*
Dhr. M.A.G. Reijgersberg *Balance & Result*
Mevr. J.A.M. Schlangen *BGA Harlingen BV*
Dhr. C. Staal *Regieraad Bouw*
Dhr. ir. P. Struik *BAM Woningbouw b.v.*
Dhr. F. de Vries *HID Rijkswaterstaat Dienst Noord-Nederland*
Dhr. H. Westra *Wethouder van de gemeente Groningen*
Dhr. H. Wind *Oosterveld installatietechniek*
Mevr. K. Wind-Ahlers *Wind Groep bv*
Dhr. B. de Winter *Syntens*
Dhr. L. Zwiers *wethouder gemeente Skarsterlân*

VNO-NCW Noord

Regio Brabant Zeeland



Voorzitter

Dhr. P.L.A. Rüpp

Gedeputeerde Provincie Noord-Brabant

Leden

Dhr. P.G.M. Backx

Wegenbouwmaatschappij J. Heijmans B.V. Regio Zuid

Dhr. N. Bargeman

Provincie Noord-Brabant

Dhr. J.T. van Burgsteden

Gemeente Veghel

Dhr. J.M.F. Diris

Rijkswaterstaat Noord-Brabant

Dhr. C.P.C. Flipse

Bouwbedrijf Flipse B.V.

Dhr. P.C.G. Glas

Waterschap De Dommel

Dhr. R.A.G.M. Hendriks

Hurks Bouwgroep

Dhr. P.A.L.M. Hollants

Avans

Dhr. H. Hommelberg

CorestsGroup

Dhr. R.L.M. Jacobs

Ballast Nedam Bouw B.V.

Dhr. H.J.J.M. Oderkerk

Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW)

Dhr. F. Pries

Balance and Result Organisatie Adviseurs B.V.

Dhr. F.P.C.J.G. Stienen

Gemeente Helmond

Dhr. B.J.A. Wouters

Woonmaatschappij Maasland

Secretariaat

Dhr. R.L.E. Meyboom

Bouwend Nederland

Mevr. J.I. van der Loop

Balance & Result

Regio Limburg



Voorzitter

Dhr. J.J. Schrijen

Voorzitter Waterschap Roer en Overmaas

Leden

Dhr. J.L.P.M.G. Beguin

RWS dir. Limburg

Dhr. F.R.B. van den Bergh

RO Groep

Dhr. W.G. Heuts

SATIJNplus Architecten

Dhr. R.L.M. Jacobs

Ballast Nedam Bouw

Mevr. L. Jetten-van der Weijden

Rijkswaterstaat

Dhr. R.C. de Jong

Wonen Limburg

Dhr. N.M.J.G. Lebens

Provincie Limburg

Dhr. J.F.B. van Rey

Gemeente Roermond

Dhr. J.L.J.M. Schneiders

DSM

Dhr. H.J.A. Schroën

Hogeschool Zuyd

Dhr. P.A.N. Smeets

GTI Zuidoost

Dhr. W. Weijnen

Limburgse Werkgevers Vereniging

Dhr. P. Wijman

HUWA Van der Sanden

Dhr. F.W.J. Zuthof

VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling

Secretariaat

Dhr. R.L.E. Meyboom

Bouwend Nederland Regio Zuid

Dhr. F. Pries

Balance & Result

Vernieuwings- partners

AEDES	NVTB
Aannemersfederatie Nederland Bouw en Infra	NLingenieurs (ONRI)
BNA	UNETO-VNI
Bouwend Nederland	Unie van Waterschappen
CBZ	VNG
HIBIN	
IPO	
NEPROM	
NVB Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemer	

Bondgenoten

De belangrijkste bondgenoten:

Acht voor Ruimte	EIB	SBR
Boosting	ISSO	SenterNovem
Bouw Beter	Klantgericht Bouwen	Slim Bouwen
Bouw Informatie Raad	MVO Nederland	Stabu
Bouwlokalen	Opdrachtgeversforum	Syntens
Cencobouw	PIANOO	TenderNed
CROW	Platform Betatechniek	TNO
Curnet	Platform energietransitie Gebouwde Omgeving	Traverse
De Nieuwbouw		Vereniging Eigen Huis
DeltaNeth	SBIB	

Publicaties

Strategie Regieraad Bouw

Visie vernieuwingsplatform van de bouwsector	
Actieplan 2009	
Verandering in uitvoering - Plan van Aanpak 2008 - 2009	Noordelijke Regieraad Bouw
Gewoon doen en laat het zien! Plan van aanpak 2008 - 2009	Regieraad Bouw Oost Nederland
Rapportage Actieplan 2008	
Actieplan 2008	
Anders Denken, Anders Bouwen, Werkplan 2007 - 2009	
Het Jaar van de Fundamenten, Prioriteiten 2005 - 2006	
Vernieuwingsoffensief bouw, Werkplan 2005 - 2008	
Vertrouwen in verandering - Verslag 2004 - 2007	Noordelijke Regieraad Bouw
Vertrouwen in verandering, Plan van Aanpak 2005 - 2007	Noordelijke Regieraad Bouw
Van raad naar daad, Actieplan op hoofdlijnen mei 2004	

Jaarverslagen

Jaarverslag 2008: De bouw vernieuwt	maart 2009
Tussenbalans 2007 - 2008	augustus 2008
Jaarverslag 2007: Minder vergaderen meer doen	maart 2008
Jaarverslag 2006: Van resultaat naar Metamorfose	april 2007
Jaarverslag 2005: Van uitvoering naar resultaat	maart 2006
Jaarverslag 2004: Van voorbereiding naar uitvoering	februari 2005

Diverse publicaties

Bruggen bouwen Praktijkgids voor systematisch samenwerken in bouwprojecten	november 2009	
Leidraad Aanbesteden Bouwopdrachten- Overzicht Aanbevelingen	november 2009	
Leidraad Aanbesteden Bouwopdrachten	november 2009	
Glashelder bouwen	november 2009	
Kennisboom van de bouw in bloei	oktober 2009	
'Omgaan met risico's in de bouw: van onbewust onbekwaam naar het grijpen van kansen'	oktober 2009	I.s.m. SBR
Laat generatie Y zich aan de bouwsector binden	september 2009	
Bouwen met (meer) waarde	juni 2009	Gezamenlijke Regionale Raden
Leidraad Aanbesteden: consultatiedocument	januari 2009	
Bouwen is het creëren van kansen	januari 2009	
verslag Innovatie onze kracht 2008	januari 2009	
Human Capital: u heeft meer in huis dan u denkt.	oktober 2008	
Samenwerking in Uitvoering	oktober 2008	Regieraad Bouw Oost Nederland
Bouwen aan de monitor	september 2008	
Over de grenzen heen kijken	september 2008	Regieraad Bouw regio Limburg
Rapport Kennis werkt door	juli 2008	
Integriteit bouw en vastgoed	juli 2008	
Bouwen is oplossingen aanbieden	juni 2008	
Van financieel naar duurzaam rendement in de Grond-, Weg- en Waterbouwsector	juni 2008	
Bouwen is kennis delen!	april 2008	

Diverse publicaties		
Integriteits en transparantie in de bouwewereld: onderzoeksrapport USP	april 2008	
Bouwen is teamwork	maart 2008	
Decentrale overheden als Launching Customer	februari 2008	Regieraad Bouw Oost Nederland
Verslag Innovatie onze kracht 2007	januari 2008	
Wie bepaalt wat er in Nederland wordt gebouwd?	december 2007	Regieraad Bouw Oost Nederland
Opdrachtgevers aan het woord: meeting 2007	november 2007	
Samen veranderen: Meer tijd, minder regels in Oost Nederland	oktober 2007	Regieraad Bouw Oost Nederland
'Move to improve' het optimale samenwerkingsproces	april 2007	Regieraad Bouw regio Limburg
Rapport uit- en aanbestedingsbeleid van decentrale overheden in Noord Nederland	februari 2007	Noordelijke Regieraad Bouw
Bouwen aan het vak	december 2006	
Opdrachtgevers aan het woord: meeting 2006	december 2006	
Bouwen is vooruitzien	december 2006	
Samenwerken Werkt	december 2006	Regieraad Bouw Oost Nederland
Het aan- en uitbestedingsbeleid bij woningcorporaties	september 2006	Noordelijke Regieraad Bouw
De ontknoping?! Regeldruk in de regionale bouw en infra	oktober 2006	Noordelijke Regieraad Bouw
Sleutelpublicatie "Beter aanbesteden in de bouw"	juni 2006	
Handleiding voor eigen initiatieven in de bouw in het (semi-) publieke domein	april 2006	
Haal het beste uit de Bouw! Handleiding voor bouwopdrachtgevers.	februari 2006	Noordelijke Regieraad Bouw
Marketing in de Bouw	mei 2005	
Kiezen voor vernieuwen	juni 2005	
Bouwen aan Ruimte	juli 2004	
Beter aanbesteden in de bouw	januari 2003	

DVD's & CD's

Bouwen aan integriteit: Luistersessie	januari 2007
Binden en boeien in de bouw; luisterboek	mei 2009
Bouwen is teamwork; luisterboek	juni 2009
Koplopers geven hun visie op vernieuwing in de bouw	december 2008
Stadhuisplein 1	juli 2005
Innovatie onze kracht	november 2008
Introductiefilms over thema's Bouwtalent, Duurzaamheid, Mobiliteit en Gezondheid, wonen en werken	november 2008

Nieuwsbrieven

Regieradar, digitale nieuwsbrief	maart 2008 - eind 2009
Regieraad Bouw Regio Randstad, Randstad Omslag, nieuwsbrief nummers 1 t/m 5	januari - december 2008
Regieraad Bouw Regio Brabant/Zeeland, Omslag, nieuwsbrief	juni 2008
Regieraad Bouw Regio Oost Nederland, Omslag, nieuwsbrief 1 en 2	februari 2008 - mei 2009
Regieraad Bouw Regio Limburg, Omslag, nieuwsbrief	maart 2008

Websites

www.regieraadbouw.nl
www.debouwvernieuwt.nl
www.innovatieonzekracht.nl

Tools

DSS(Decision Support System) Leidraad Aanbesteden Bouwopdrachten
 Integriteitscheck.nl
 Sneltest 'Het Nieuwe Bouwen'; usb stick bij Kiezen voor vernieuwing
 Cradle to Cradle Informatiekaart

Colofon

Uitgave

Regieraad Bouw

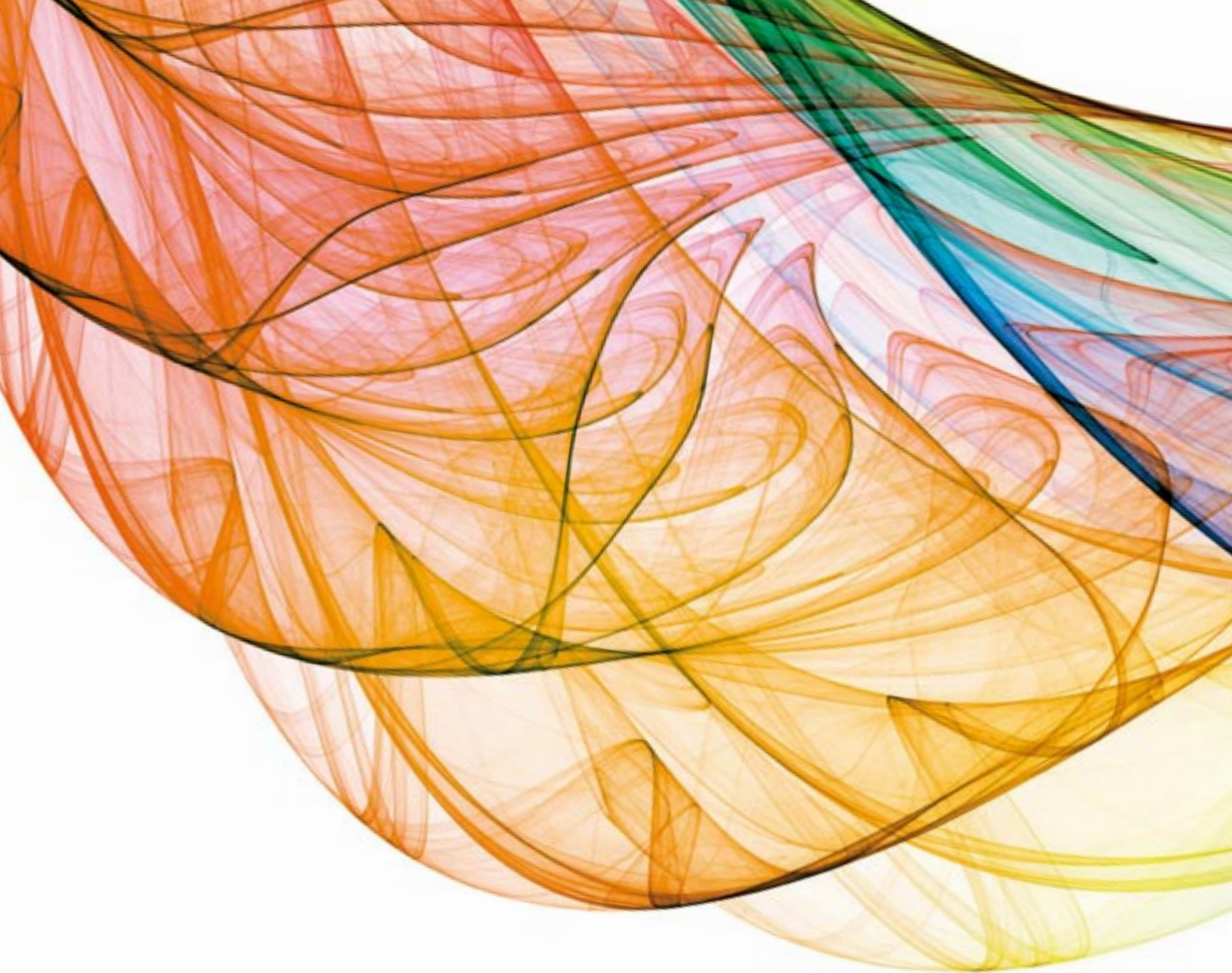
Vormgeving

Van Lint Vormgeving, Zierikzee

Druk

Quantes, Rijswijk

Gouda, december 2009



Regieraad  Bouw