

Visie vernieuwingsplatform van de bouwsector

Waarom een nieuw platform?

De Regieraad Bouw is in 2004 opgericht door EZ, VROM en V&W, en tot einde 2009 door hen gefinancierd. In het evaluatierapport over de Regieraad Bouw concluderen de onderzoekers (Berenschot) dat er weliswaar veel bereikt is, maar dat de totale invloed van de Regieraad nog beperkt is en dat nu een andere werkwijze nodig is om verbreding en verdieping in de sector te bereiken. De Regieraad onderschrijft die conclusie. Het glas is wat ons betreft half vol. De komende jaren moet het verder gevuld worden. De uitkomsten van de evaluatie sterken ons in de overtuiging dat dit niet het moment is om te stoppen. Er is een organisatie nodig die het vernieuwingsproces in de bouw blijft aanjagen.

De transitie van de bouwsector is nu in een cruciale fase aangekomen. De afgelopen jaren is een stuwmeer aan kennis en instrumenten ontwikkeld, maar de inzet daarvan in de praktijk is nog te aarzelend om er op te kunnen vertrouwen dat de noodzakelijke versnelling en verbreding autonoom tot stand komt.

Die aarzeling bestaat uit een complex van factoren, zoals:

- partijen (markt *en* overheid) kijken nog te veel naar elkaar om uit gewoontes en gedragspatronen te stappen die zijn gericht op volume en capaciteit;
- partijen durven het nog niet in ruime mate aan te experimenteren met meer op diensten, services en gebruikers gerichte organisatie- en voortbrengingsprocessen;
- er is nog onvoldoende ervaring met het werken met kwaliteitscriteria bij aanbestedingen in plaats van op laagste prijs;
- er is nog onvoldoende bedrijfseconomisch perspectief voor een kanteling naar een meer op duurzaamheid gericht aanbod;
- er zijn nog onvoldoende incentives voor het drastisch verlagen van vermijdbare kosten ('faal'kosten);
- toepassing van innovatieve kennis vergt fundamenteel ander gedrag achter de voordeur van de verschillende partijen.

In grote lijnen betekent het dat fundamentele doorbraken pas plaatsvinden als bij voortdurende ruimte wordt gecreëerd voor nieuw gedrag en nieuwe culturen met bijbehorende incentives.

De innovatiebeweging vindt plaats in een complex en gefragmenteerd krachtenveld, waarbij uiteenlopende en vaak strijdige belangen niet in het voordeel van versnelling en samenhang werken.

De Regieraad Bouw vindt dat het nu tijd is dat de bouwsector zelf de verantwoordelijkheid neemt voor de verdere vernieuwing. De adviserende leden van de ministeries delen deze mening. Zij adviseren hun ministers nog korte tijd mee te financieren om een goede overgang mogelijk te maken. RWS en RGD willen vanuit hun opdrachtgeversrol ook daarna actief betrokken blijven bij de vernieuwing van de sector.

De Regieraad Bouw adviseert om in januari 2010 met een nieuwe onafhankelijke vernieuwingsorganisatie de ingezette transitie te intensiveren en te versnellen. Een goed zichtbaar platform, waarvan de belangrijkste stakeholders zich eigenaar voelen om er cruciale vernieuwingsinitiatieven naartoe te brengen en vandaan te halen.

Een onafhankelijk platform van opdrachtgevers en opdrachtnemers dat verbindingen tussen innovatieve partijen in de bouw faciliteert: dat is het kernprofiel van het nieuwe Platform. Hiermee wordt opvolging gegeven aan de roep uit de sector om de vernieuwingsimpulsen van de Regieraad Bouw en PSIBouw van de afgelopen jaren duurzaam te koppelen aan een groeiend netwerk van vernieuwende partijen.

Toekomstbeeld 2030: Wat streeft het platform na?

De bouwsector is 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, een andere cultuur en bovenal diensten en producten die duurzame maatschappelijke meerwaarde helpen creëren.

De transitiepaden op weg naar deze toekomst¹:

1. *De bouw als dienstenleverancier*: De bouw evolueert van een leverancier van bouwwerken naar een leverancier van diensten. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers denken in termen van geïntegreerde concepten, levensduurkosten en duurzaamheid. De eindgebruiker (op korte én lange termijn) is uitgangspunt.
2. *De bouw levert maatschappelijke meerwaarde*: De bouw levert een bijdrage aan het oplossen van maatschappelijk vraagstukken op het gebied van wonen, werken, mobiliteit en recreëren. Het bouwproces wordt meer beoordeeld aan de hand van kwaliteit en efficiëntie van productiemethoden dan aan de hand van prijs en snelheid.
3. *De bouw als innovatieve sector*: In plaats van het bieden van traditionele ontwerpen en standaardoplossingen, levert de bouw innovatieve en duurzame concepten. Om dit te stimuleren gaan opdrachtgevers over van traditioneel aanbesteden op functioneel specificeren.
4. *De blik naar buiten*: De bouwsector evolueert van een gesloten sector tot een open sector die integer en transparant handelt en integraal samenwerkt met andere partijen. Partijen vertrouwen elkaar. De eindgebruiker staat centraal.

Bij de uitwerking van deze paden is het bevorderen van ketenintegratie belangrijk: projectoverstijgende samenwerking tussen bedrijven die als één organisatie samenwerken.

Een goed zichtbaar platform genereert de impulsen voor het afleggen van deze transitiepaden. Een platform waar verbindingen worden gelegd en zichtbaar worden gemaakt neemt de positie in van versneller. Meer focus en bundeling van vernieuwingsinitiatieven leidt tot een grotere effectiviteit.

Stimuleren van doorbraken

De ervaring leert dat doorbraken vanuit een dergelijk platform sterk gestimuleerd worden door onder meer:

- *focus* op een beperkt aantal aansprekende vernieuwingsthema's, die verbonden zijn aan urgente en concrete doelen op kortere termijn en die voor een belangrijk deel zijn ingebracht door de sectorpartners en het voortzetten van reeds ingezette programma's voor kennisoverdracht op vernieuwingsthema's;
- een scherp *perspectief* voor de lange termijn te versterken: een economisch vitale bouwsector die een erkende rol speelt bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken;
- *praktijkexperimenten* op levensechte schaal uit te voeren, professioneel te monitoren en lessen bij individuele organisaties in te brengen;
- intensief faciliteren van *regionale vernieuwingsinitiatieven* bij lagere overheden en MKB;
- stimuleren van *leerprocessen en visieontwikkeling* door landelijke en lokale debatten, workshops, masterclasses;
- versterken van initiatieven door het verbinden en bundelen van *netwerken* voor kennisuitwisseling en samenwerking;
- aan te sluiten bij en versterken van de innovaties die spontaan aan de basis, in de bedrijven ontstaan (bottom up).

¹ Transitiepaden uit: Transitieagenda Bouw, PSIBouw, 2008, Gouda

Rol en taak Platform

Het Platform heeft tot taak het transitieproces in de bouwsector te stimuleren, te faciliteren en te monitoren.

Wil de ingezette vernieuwing tot een daadwerkelijke sectortransitie leiden, dan zal het Platform een onafhankelijke faciliterende en initierende rol in dit krachtenveld moeten kiezen: 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.

Geleidelijk aan kan het Platform een rol gaan spelen in het verbinden van beleid, praktijk, onderzoek en scholing, en ook projecten en programma's van geassocieerde partners doen uitvoeren.

De model-eindsituatie voor het Platform in 2012 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 is eigendom van de deelnemers, die zorg dragen voor de basisfinanciering. Het Platform stimuleert de begeleiding, communicatie en monitoring van specifieke praktijkprojecten uit, voor zover deze gerelateerd zijn aan de (transitie-) doelstellingen van het Platform. Het Platform onderhoudt contacten met internationale sectorgerelateerde organisaties.

Het Platform zal plaats bieden aan vernieuwings initiatieven en gremia. Met bestaande commissies, werkgroepen, fora, CoP's, tafels etc. zal in onderling overleg bekeken worden of en hoe deze gremia een plaats vinden binnen het Platform.

Doelen korte termijn: *license to operate*

Uit de praktijk van onder meer het Engelse Constructing Excellence blijkt dat concrete doelen niet alleen een inhoudelijke maar ook een mentale, psychologische betekenis hebben. Ze bieden in de loop van het werkingstraject ijkpunten om de effectiviteit van het Platform te meten en om aan de deelnemers al dan niet de juistheid te bevestigen van hun verbondenheid aan dit Platform.

We geven hierbij een indicatie van het type doelstellingen voor de komende 3 tot 5 jaar:

- *Kwaliteit* (levensduurkosten, duurzaamheid, outputspecificaties) heeft in Nederland de overhand (> 50%) gekregen bij aanbestedingen in de publieke sector.
- Vermijdbare (transactie-, planning-, risico- en uitvoerings-) *kosten* zijn op landelijk niveau significant teruggebracht met x-procentpunt ten opzichte van 2008 en vormen nu niet meer dan y % van het omzetvolume.
- Sectorpartners participeren actief in 3 - 5 grote innovatieve *praktijkprojecten* op het gebied van bijvoorbeeld mobiliteit, ruimtegebruik, wijkontwikkeling, waterberging en ze hebben daarbij *reflectie- en leerroutes* georganiseerd die de ervaringen voor de totale sector toegankelijk maken.
- Er is bij alle partners van het Platform een beweging voor veranderd gedrag ingezet en een nieuwe vorm van *governance* ontwikkeld, die onder meer tot uitdrukking komt in concrete organisatieontwikkelprogramma's, leertrajecten, praktijkacademies en -stages etc.

Samenstelling Platform

Binnen het Platform is ruimte voor alle partijen die zich met vernieuwing in de bouw bezig houden:

- Opdrachtgevers (publiek en privaat);
- Opdrachtnemers (bouwbedrijven, adviseurs, architecten, installateurs, toeleveranciers);
- Kennis en wetenschap (universiteiten, hoge scholen, kennisinstellingen);

- Partnerorganisaties die zich op deelgebieden op vernieuwing in de bouw richten, zoals MVO Nederland, PEGO, Syntens, Bouw Innovatie Partnership, BouwBeter etc.

Organisaties kunnen zich op verschillende manieren aan het Platform verbinden, als funding partner, premium partner, partner of als bondgenoot.

Organisatie Platform

Bestuur

Het bestuur bestaat uit zeven spraakmakende leden met profielen die bij de vernieuwingsagenda passen. Zij functioneren zonder last en ruggespraak, maar hebben wel een goede verbinding met de sector. Het bestuur bepaalt de strategie, de prioriteiten, de jaarlijkse werkplannen en bijbehorende begroting voor het Platform.

Programmaraad

Het bestuur kan een programmaraad samenstellen uit de (premium) partners. De programmaraad komt twee keer per jaar bijeen en geeft advies over het werkprogramma en de verantwoording. Voorts fungeert de programmaraad als oren en ogen naar de samenleving. Partijen brengen signalen in vanuit hun achterban.

Regionale vernieuwingsnetwerken

In de regio is met name de netwerk functie belangrijk. Individuele bedrijven en opdrachtgevers kunnen lid worden van het regionale netwerk. Partijen uit de hele keten kunnen elkaar zo ontmoeten en inhoudelijk onderwerpen bespreken zonder de druk van concrete projecten. De actieradius van de meeste huidige regionale regieraden is te groot. Een provinciale indeling lijkt beter (behalve voor Noord). De netwerken liggen dan dicht bij de partijen in de regio.

Uitvoerend bureau

Het bureau is verantwoordelijk voor de uitvoering van de jaarlijkse werkplannen, en de ondersteuning van het bestuur, de werkgroepen, subfora en commissies.

Hoe verder

In september moet door de Regieraad Bouw een initiatiefgroep worden ingesteld die als opdracht krijgt om vóór 1 januari 2010:

1. een businessplan op te stellen;
2. de doelstellingen te concretiseren;
3. overeenkomsten met partners aan te gaan;
4. de nieuwe organisatie op te richten en in te richten (piofah taken, statuten etc);
5. de nieuwe organisatie op het jaarcongres Regieraad Bouw (12 november) te presenteren;
6. een bestuur samen te stellen.

Bijlage 1:

Enkele interessante initiatieven die (mede) tot stand zijn gekomen door Regieraad Bouw

Opdrachtgeversforum

Het Opdrachtgeversforum (www.opdrachtgeversforum.nl) in de bouw is een actieve kring van (semi) publieke opdrachtgevers die ervaringen uitwisselen, kennis delen en ontwikkelen en ideeën over nieuwe thema's in de bouw en infrastructuur initiëren. Dit forum was er niet geweest zonder de Regieraad Bouw.

Leidraad Aanbesteden en het Decision Support System (DSS)

De Leidraad Aanbesteden is dé nieuwe handleiding voor professioneel aanbesteden in de bouw. Deze handleiding is gericht op doelmatig en juridisch verantwoord aanbesteden. De Leidraad Aanbesteden is opgesteld door de Commissie Aanbesteden van de Regieraad Bouw, in samenwerking met opdrachtgevers, marktpartijen en deskundigen. Daarnaast is samen met CROW het DSS (Decision Support System) ontwikkeld als beslissingsondersteunend systeem. Het DSS is een soort kieswijzer die adviseert welke contract- en aanbestedingsvorm het meest geschikt is voor een project. Kijk ook op www.leidraadaanbesteden.nl

BIM en BIR (Bouwwerk Informatie Model en Bouw Informatie Raad)

De BIR is tot stand gekomen op initiatief van PSIBouw. De BIR maakt zich sterk voor de succesvolle transitie naar bouwen met BIM. De leden van de BIR zijn werkzaam bij grote bouwondernemingen, softwarebedrijven en opdrachtgevers. De BIR is in 2007 van start gegaan, met als einddoel: het gemeengoed maken van werken met BIM in de bouwsector. Het nut van BIM is al langere tijd en op tal van plekken bewezen. Kijk ook op www.bouwinformatieraad.nl

Unieke samenwerking in de regio's

Met de oprichting van vijf Regionale Regieraden ontstaan regionale onafhankelijke platforms en podia voor regionale opdrachtgevers en MKB bedrijven. De Regionale Regieraden staan dicht bij de werkvloer en de platforms dienen als informatie- en kennisknooppunt voor vernieuwing in de regio's.

Bestuurlijk Platform professioneel opdrachtgeverschap

Het bestuurlijk platform is opgericht door de Regieraad samen met VNG en PIANOo. Het doel van het platform is de professionalisering van opdrachtgeverschap in de bouwsector bij gemeenten. Hierbij krijgt de rol van inkoop samenwerking speciale aandacht. De Regieraad zal in 2009 het secretariaat van het platform voeren.

Debouwvernieuwt.nl

De website debouwvernieuwt.nl is ontwikkeld door de Regieraad Bouw. Op debouwvernieuwt.nl staan publicaties, presentaties, sprekers, workshops, toolkits en meer op het gebied van vernieuwing van de bouwsector. De kracht van debouwvernieuwt.nl is dat al deze kennis per thema gekoppeld is aan mensen en organisaties. Vanuit deze mensen en organisaties vindt u in één oogopslag nog meer publicaties over datzelfde thema. En u vindt naast de publicaties ook de mensen die u meer over de onderwerpen kunnen vertellen. Kijk ook op www.debouwvernieuwt.nl

Werkgroep Integriteit

Op initiatief van de Regieraad is de werkgroep integriteit opgezet. In deze werkgroep nemen de vernieuwingspartners deel. Zij organiseren in het najaar van 2009 een integriteitstop, waar alle voorzitters van de koepels en branche organisaties verder afspraken zullen maken over samenwerking op het gebied van transparantie en integriteit.

Diverse leerervaringen uit praktijkprojecten PSIBouw

Convenant A2

PSIBouw, Rijkswaterstaat, ONRI en Bouwend Nederland besloten in 2005 hun innovatiekracht samen in te zetten en ondertekenden het Convenant A2. De vier ondertekenaars werken aan de versnelde aanleg van de A2 tussen Holendrecht en Oudenrijn. Zo kan er i.p.v. in 2015 al in 2010 sprake zijn van 2 x 5 rijstroken. Het doel is sneller, voordeliger en beter kunnen werken door vernieuwing van voorbereiding en uitvoering, het vinden van een andere weg binnen de vele randvoorwaarden, het benutten van zoveel mogelijk innovatieve technologie en processen, het benutten van elkaars sterke punten en het met elkaar delen van opgedane ervaring en kennis. Kijk ook op www.lerenvandea2.nl

Bewonersparticipatie in de Vogelbuurt in Hellevoetsluis

PSIBouw begeleidde het experiment in de wijk Vogelbuurt van de gemeente Hellevoetsluis. Dit experiment bestond uit een fundamenteel andere aanpak met nieuwe rollen voor de gemeente, aannemers en bewoners/eindgebruikers. De bewoners kregen formele verantwoordelijkheden en de gemeente nam meer afstand van het project. Bij het ontwerpproces is er naast inbreng van een expertise marktpartij ook inbreng geweest vanuit de creativiteit van de bewoners. Dergelijke nieuwe werkprocessen en -verhoudingen vragen om een goede begeleiding op het 'culturele' vlak. PSIBouw begeleidde dit proces.

Toepassing van past performance bij diverse aanbestedingen

PSIBouw begeleidde bijvoorbeeld de aanbesteding van het Universitair Medisch Centrum St Radboud. UMC Radboud besloot een Past Performance-methodiek te beproeven bij de fase 3 nieuwbouw in samenwerking met Hogeschool Zuyd. Adviseurs van PSIBouw hebben een aantal expertmeetings georganiseerd waarin juristen en Past Performance-experts van PIANOo hun kennis ter beschikking stelden over de mogelijkheden en risico's in het traject. Vervolgens hebben de adviseurs van PSIBouw de inschrijvers geïnterviewd om hun bevindingen boven tafel te krijgen.