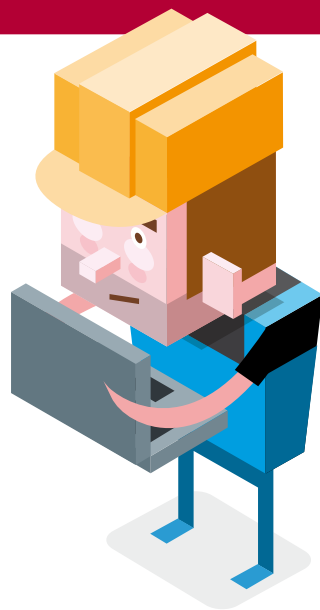




Bouwend Nederland
de vereniging van bouw- en infrabedrijven

→ Kiezen voor de toekomst

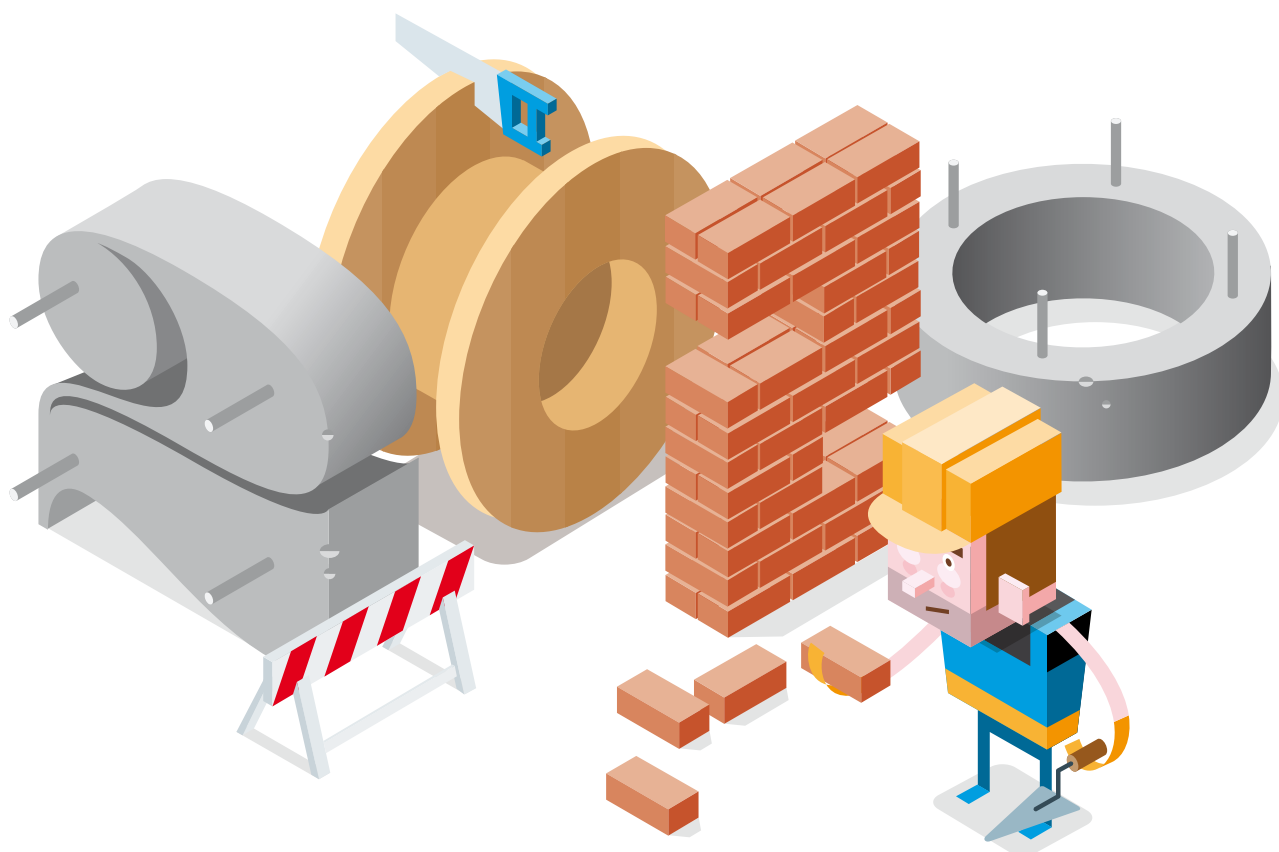
DE BOUW IN 2020



Eindrapport

Eindverslag van de toekomstverkenning voor de bouwsector in 2020

Voorwoord	2
Inleiding	4
1 Trends en scenario's	7
2 Ambitie voor 2020 vanuit de sector	16
3 Confrontatie scenario's en ambitie	21
4 Van ambitie naar thema's voor de sector	23
5 Van ambitie naar de strategische opgave voor een bouwonderneming	27
6 Conclusies en hoe nu verder	29
Bijlagen	32



Inleiding

Toen Bouwend Nederland een toekomstverkenning richting 2015¹ opstelde, hadden we er geen idee van dat we een aantal jaren later in een financiële en economische crisis terecht zouden komen. In deze omstandigheden van grote economische onzekerheid kunnen we als bouwsector² trots zijn op de getoonde weerbaarheid. Deze weerbaarheid moeten we vasthouden. Bovendien moeten we stevig verder werken aan de vernieuwing van onze sector. Toch wil dat niet zeggen dat de situatie in de bouwsector weer zo wordt als voor 2008. We zullen vanuit een veranderde situatie nieuwe uitdagingen moeten aandurven.

De missie van Bouwend Nederland luidt: **Bouwend Nederland verenigt, verbindt en ondersteunt bouw- en infrabedrijven. Bouwend Nederland staat voor een vitale bouwsector, die bouwt aan een duurzame vernieuwing van de leefomgeving.** Daaruit vloeit ook voort dat we onze leden op allerlei manieren ondersteunen om de crisis zo goed mogelijk door te komen.

Bouwend Nederland heeft een traditie van vooruitkijken. Het rapport "Ondernemen is positie kiezen. De bouw in het perspectief van 2015" dateert van 2006. Reden genoeg om opnieuw een studie naar de lange termijnontwikkelingen uit te voeren. Dit rapport heeft als doel inzicht te geven in de toekomst op basis van een uitgebreid onderzoek naar trends en ontwikkelingen. Daarnaast hebben we leden en een groep zogeheten vrije denkers gevraagd naar hun ambities voor 2020.

Een visie vormen begint met het creëren van een perspectief op de toekomst (hier 2020). Vervolgens bepalen we wat de sector en bedrijven kunnen en willen doen om de gewenste toekomstige situatie te bereiken.

Totstandkoming van dit rapport

De basis voor het rapport is een breed bronnenonderzoek³ om trends en ontwikkelingen in onze omgeving te identificeren (hoofdstuk 1). Deze trends en ontwikkelingen spelen zich autonoom af en laten zich niet of beperkt beïnvloeden door bouwondernemingen of andere stakeholders zoals de overheid. Trends zoals individualisering, vergrijzing of technologische ontwikkelingen. Trends die we als sector niet kunnen beïnvloeden, maar waarmee we wel effectief moeten omgaan.

Op basis van deze autonome trends zijn scenario's gevormd over de bouwsector in 2020 (ook hoofdstuk 1). Deze scenario's schetsen hoe de omgeving van de bouw er in 2020 uit kan zien.

Tweede element in deze studie vormt de ambitie voor 2020 vanuit de sector zelf: wat willen bouwondernemers bereiken (hoofdstuk 2)? Om te bezien of deze ambitie ook haalbaar is in de ogen van stakeholders die veel te maken hebben met de sector, hebben we deze vrije denkers gevraagd om reflectie op de ambitie vanuit de sector (ook hoofdstuk 2).

¹ Ondernemen is positie kiezen; De bouw in het perspectief van 2015. Bouwend Nederland, 2006.

² Waar in dit rapport wordt gesproken over "bouwsector" of "bouw", bedoelen we bouw en infra.

³ In dit bronnenonderzoek werden circa 90 bronnen geraadpleegd. Voor een overzicht van deze bronnen, zie bijlage.

Inleiding

In hoofdstuk 3 confronteren we de scenario's met de ambitie vanuit de sector en de ideeën van de vrije denkers. Hieruit blijkt dat de ambitie haalbaar is in verschillende scenario's, maar dat er nog veel moet gebeuren willen de bouwbedrijven hun ambities ook realiseren in 2020.

Figuur 0.1 Overzicht rapport



In hoofdstuk 4 en 5 wordt de ambitie meer concreet gemaakt. In hoofdstuk 4 worden zes belangrijke thema's voor de sector in 2020 uitgewerkt⁴. In hoofdstuk 5 wordt de vertaalslag gemaakt van de visie op de bouw in 2020 naar de strategie van individuele bedrijven.

Daarmee is de visie op de bouw in 2020 niet af. Er zal in de secties van Bouwend Nederland verder worden gewerkt aan de vertaling van de trends en ontwikkelingen naar de impact op de verschillende deelmarkten. Hier wordt gewerkt op het niveau van kansrijke Product-Markt Combinaties (PMC's). Tevens heeft Bouwend Nederland een kort strategietraject ontwikkeld dat haar individuele leden helpt om zich strategisch te heroriënteren op basis van de kernelementen uit dit rapport.

Naast deze strategische verkenning laat Bouwend Nederland ook marktverkenningen uitvoeren, zoals de "EIB sector studie Trends en ontwikkelingen in de wegenbouw tot 2017".

Vergelijkbare studies zijn of worden (al dan niet in opdracht van Bouwend Nederland) ook uitgevoerd voor onder meer de civiele betonbouw, waterbouw en de kantorenmarkt. En uiteraard zijn er de productie- en arbeidsmarkt cijfers die Bouwend Nederland regelmatig publiceert.

Dit rapport is tot stand gekomen in samenwerking met bureau Strategy Works uit Rotterdam.

⁴ Voor de concretisering van de visie op de thema's heeft een groep leden uit de verschillende gremia van Bouwend Nederland middels een aantal bijeenkomsten medewerking verleend. Tevens zijn de thema's besproken tijdens de Heisessie van het bestuur en het algemeen bestuur op 12 oktober 2011.

Gehanteerde methodologie

1. De scenariomethodologie

De scenariomethodologie is in de jaren '70 door Shell ontwikkeld om toekomstbeelden te krijgen op basis van 'drijvende' krachten.

De methodologie is bedoeld om verwachte toekomstbeelden, hier scenario's genoemd, te maken.

Deze analyse bestaat uit een aantal stappen:

- Een brede studie naar trends en ontwikkelingen door middel van uitgebreid bronnenonderzoek. Zie de bijlage.
- Selecteren van enkele trends op basis van impact en onvoorspelbaarheid.
- Uitwerken van de scenario's.

2. De vision map

De vision map is een veel gebruikt instrument in visievormingstrajecten.

De vision map is bedoeld om de ambitie (hier van leden en vrije denkers) op te halen en zodoende een visie op de bouw in 2020 vanuit de sector en een aantal verwante stakeholders op te stellen.

De methodologie wordt in een aantal stappen uitgevoerd:

- Ambitie individuele bedrijven bevragen, iedere deelnemer heeft een vision map ingevuld.
- Ambitie op sectieniveau consolideren, zowel de overeenkomsten als verschillen vastleggen.
- Ambitie op bouw- en infraniveau vastleggen, ook hier blijven verschillen bewaard.
- Ambitie voor de hele sector vastleggen (zonder de verschillen te laten verdwijnen).
- De ambitie van leden spiegelen aan de ambitie van vrije denkers.

3. De confrontatieanalyse

Met de confrontatieanalyse wordt vastgesteld hoe haalbaar de ambities van de bouwsector in verschillende scenario's zijn. Door de ambities in het scenarioraamwerk te plaatsen, wordt duidelijk voor welke scenario's de ambitie haalbaar is en voor welke scenario's een plan B bedacht dient te worden.

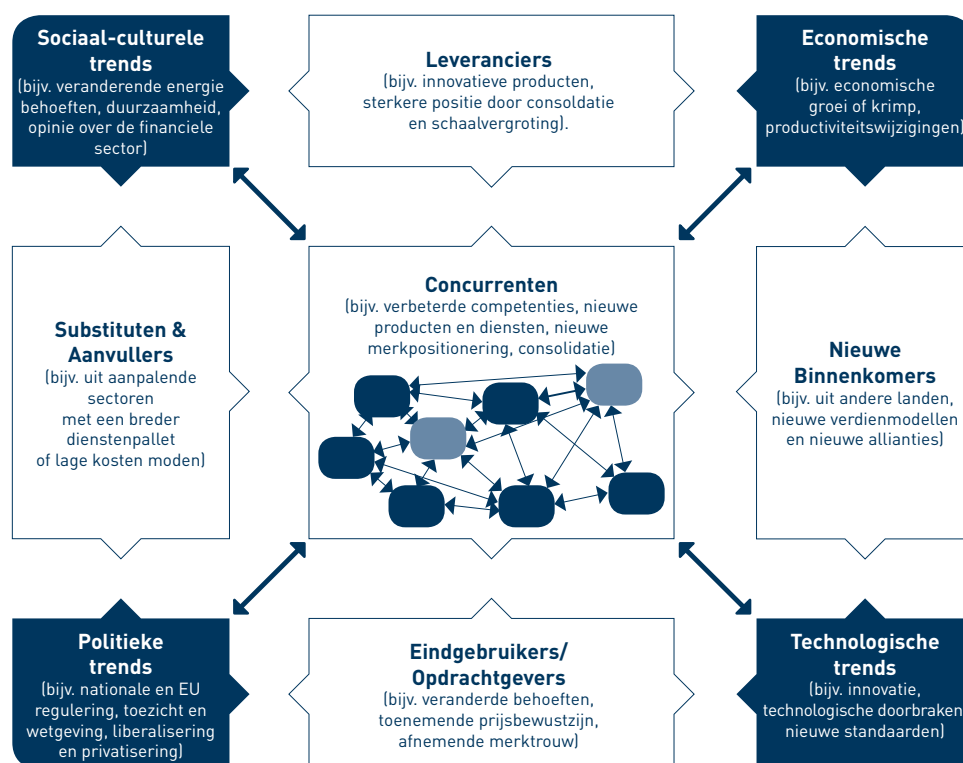
Basis voor elk visievormingstraject vormt een analyse van de trends die op de sector afkomen (hier in de richting van 2020). De trendanalyse is de eerste stap van de scenariomethodologie.

Trends

Trends zijn lange termijnontwikkelingen, die al spelen en/of verwacht worden. Een trend benoemt een waargenomen of verwacht patroon van een ontwikkeling. Vaak zijn deze trends goed te onderbouwen en te beschrijven op basis van kwantitatieve gegevens. Zo is de vergrijzing van de Nederlandse bevolking precies weer te geven aan de hand van exacte demografische gegevens (CBS). Voor andere trends ligt dit moeilijker. Individualisering in onze samenleving, bijvoorbeeld, is lastig te kwantificeren, al kan de toename van het aantal een-persoons huishoudens worden gezien als een exponent van deze trend. Ondanks beperkte kwantificering is de trend van individualisering onomstreden en goed kwalitatief gedocumenteerd.

Medewerkers van Bouwend Nederland hebben een uitgebreid bronnenonderzoek uitgevoerd om tot een brede en volledige benoeming van trends te komen. De bouwsector is veelvuldig onderwerp van onderzoek⁵. Om daarin ordening aan te brengen, hebben we onderstaand analysekader gebruikt.

Figuur 1.1 Analyse kader



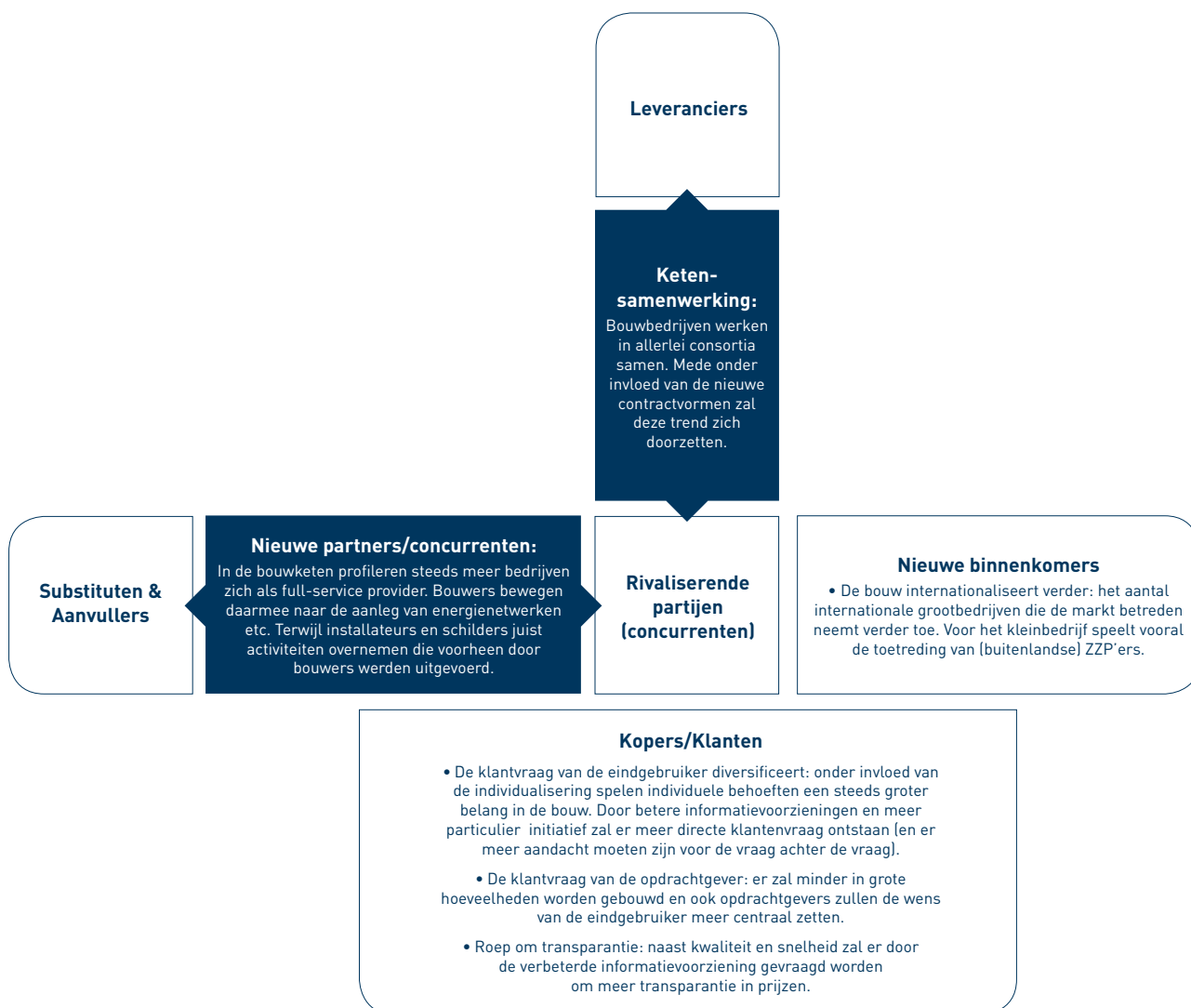
⁵ In totaal zijn circa 90 bronnen geanalyseerd en besproken door een team van medewerkers van Bouwend Nederland. Op basis van deze bronnen worden trends onderscheiden, die geclusterd op de volgende pagina's zijn weergegeven. Bron: Porter 1985, in de Wit and Meyer, 2011

Porter en PEST

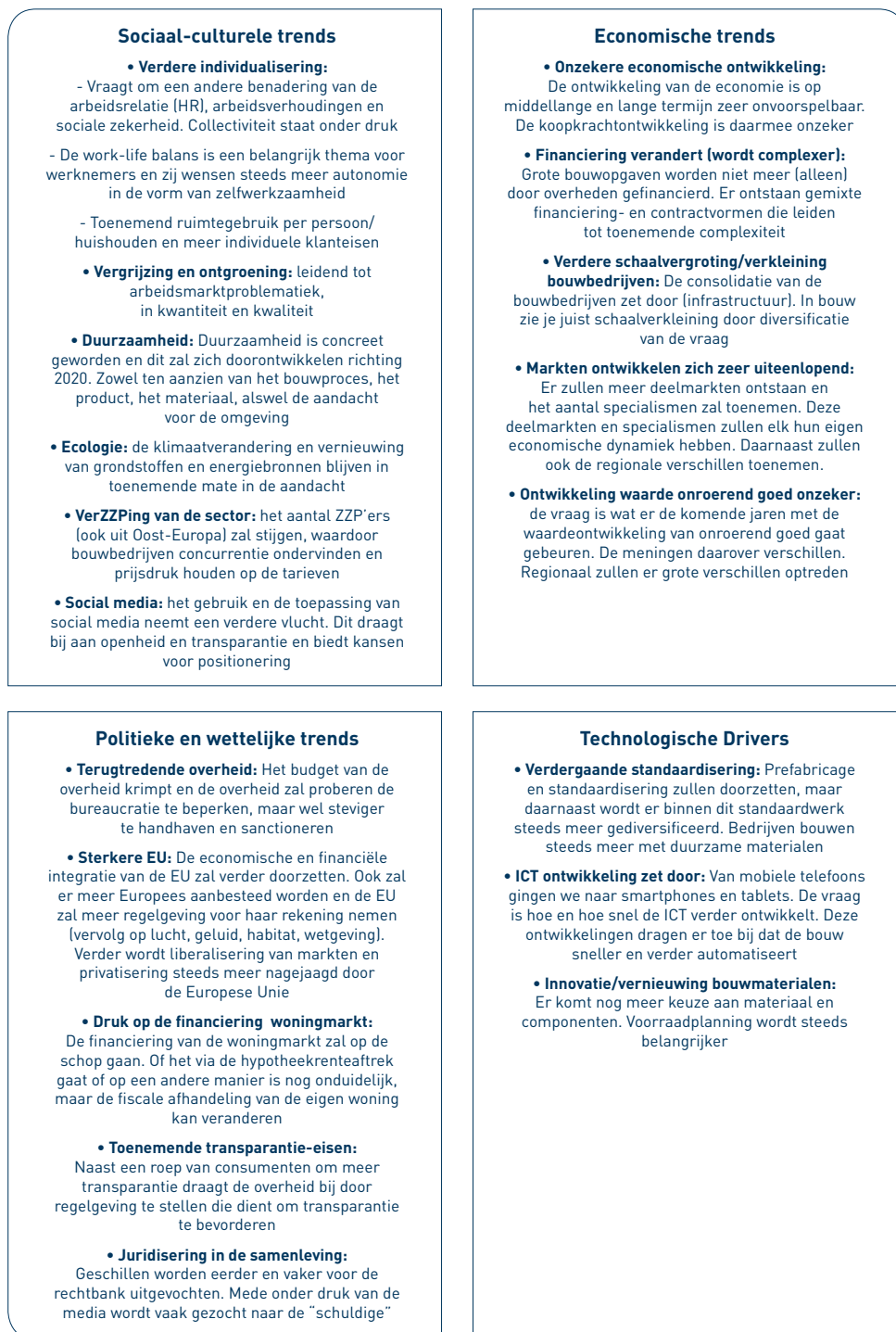
Het analysekader is samengesteld uit Porter's vijf krachtenmodel (de witte blokken) en een model om omgevingsfactoren in kaart te brengen (PESTmodel, de blauwe blokken). PEST staat voor Politieke, Economische, Sociaal-culturele (ofwel maatschappelijke), en Technologische trends in de omgeving van de sector. De PESTtrends beschrijven algemene en bredere trends die invloed hebben op de bouwsector. Het vijf krachtenmodel beschrijft de directe omgeving van een bouwbedrijf, de concurrentie, leveranciers en klanten, en eventuele binnenkomers uit andere landen of substituten uit andere sectoren.

De figuren 1.2 en 1.3 geven een overzicht van de belangrijkste trends die op de sector afkomen, gestructureerd aan de hand van het analysekader.

Figuur 1.2 Trends voor de bouw in 2020



Figuur 1.3 Trends voor de bouw in 2020



Een vergelijking met 'De bouw in het perspectief van 2015'

Een groot deel van de bovenstaande trends kwam ook naar voren in onze visie uit 2006, "Ondernemen is positie kiezen, de bouw in het perspectief van 2015". Zoals de toenemende rol van de informatietechnologie, de individualisering van de maatschappij, de decollectivering en de toestroom van arbeid uit andere landen. In dit rapport richten we de aandacht verder op trends die 'nieuw' zijn ten opzichte van de situatie van 2006, en op de trends die een dominantere positie hebben gekregen.

Figuur 1.4 Trends uit De bouw in het perspectief van 2015 en uit De bouw in 2020

Trends uit De bouw in het perspectief van 2015 (2006)	Trends voorzien in De bouw in 2020
	<p>De economische ontwikkelingen zijn erg onzeker. In 2006 werden de bankencrisis, eurocrisis en opeenvolgende recessie(s) nog niet voorzien. De economische ontwikkeling voor de komende jaren blijft onzeker en heeft een grote impact op de prognoses voor de vraag naar de bouw in brede zin.</p>
<p>Regionale markt blijft belangrijk voor concurrentiepositie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het grootbedrijf intensiveert contacten met de regio. Dat is een trend die in alle sectoren (niet alleen bouw) wordt verwacht. 	<p>De verschillen tussen deelmarkten zijn uitvergroet. Zo heeft de kantorenmarkt het lastig en dat geldt zeker ook voor grote delen van de nieuwbouwwaarde voor woningen. De zorg- en onderhoudsmarkt daarentegen groeien. Voor de infra is er ook sprake van groei- en krimpsegmenten. Ook de regionale verschillen zijn toegenomen (de woningmarkt in Amsterdam kent nog stabiele en soms stijgende prijzen, terwijl ook daar verschillende buurten stevig achterblijven). De verwachting is dat de verschillen zowel regionaal als tussen segmenten in de markten verder toenemen.</p>
<p>Toename van klant- en marktgericht werken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De woning als product zal steeds kaler worden op; de inbouwvoorzieningen worden individueel bepaald zoals badkamer, keuken, ICT-voorzieningen, domotica - Marketing wordt steeds belangrijker voor de bouwondernemer, zowel in het grootbedrijf als MKB. 	<p>De klantvraag diversificeert. In dit rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen de eindgebruiker en opdrachtgever. De eindgebruiker wordt klant genoemd, terwijl de opdrachtgever zodanig wordt weergegeven. De individuele klant stelt heeft meer wensen voor zijn huis en grote opdrachtgevers willen ook meer en meer maatwerk in kleinere volumes. De klant is zich nog meer bewust van de prijs en kwaliteit en eist meer transparantie onder invloed van de beschikbaarheid van informatie op internet en via de social media.</p>
	<p>De financiering van bouwopgaven, is mede ingegeven door de bankencrisis, veel lastiger geworden, zowel voor de bouwer, grotere opdrachtgevers, de overheid als de consument. De overheid zal een groter deel van de financiering overlaten aan private partijen. Dit betekent ook dat contractvormen veranderen in de richting van Publiek Private Samenwerking (PPS) en contracten waarin naast bouw ook beheer en onderhoud een rol gaan spelen.</p>
<p>Het bouwprocesmanagement wordt steeds belangrijker (kans voor bouwondernemers).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het grootbedrijf zowel in de bouw- en infrasector gaat zich steeds meer richten op het managen van het bouwproces - Toename totaaloplossingen zowel in de bouw- als infrasector (incl. onderhoudscontracten, DBFM, e.d.) 	<p>Bouwers worden meer en meer aanbieder van totaaloplossingen. Onder druk van de klant die één aanspreekpunt wil is ketenintegratie zich aan het versterken. Bouwers worden meer ketenregisseurs en voeren regie zowel tussen aannemers en onderaannemers als tussen bouwbedrijven en installatiebedrijven. In de bouwketen profileren steeds meer bedrijven zich als full-service provider. Het effect is dat samenwerking de boventoon gaat voeren inclusief de daarbij horende contractvormen en competenties.</p>

Figuur 1.4 Trends uit De bouw in het perspectief van 2015 en uit De bouw in 2020 (vervolg)

Trends uit De bouw in het perspectief van 2015 (2006)	Trends voorzien in De bouw in 2020
<p>Het aanbestedingsbeleid blijft in de Infrasector een belangrijk issue</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opdrachtgevers in de infrasector hanteren in toenemende mate het prestatiebeginsel bij opdrachtverlening en sturen meer aan op design & constructieopdrachten. 	<p>De omzet uit projecten uitgegeven in "nieuwe" contractvormen is stevig toegenomen na 2006. De DBFM constructie wordt in de infra regelmatig toegepast, wat betekent dat de bouwer naast het bouwen ook wordt uitgenodigd voor het ontwerp en steeds vaker ook voor het onderhoud en de financiering. Ook in de woning- en kantorenbouw wordt inmiddels geëxperimenteerd met DB(F)M vormen.</p>
	<p>Bouw wordt meer en meer een (goedkope) commodity. Zelfbouw concepten van woningen zijn ingevoerd. Zo bouwde de combinatie Skanska/IKEA al duizenden woningen in Zweden, Noorwegen, Finland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Een Nederlands bouwbedrijf bouwt in drie maanden een goedkope en duurzaam huis.</p>
<p>Toenemende deregulering</p> <ul style="list-style-type: none"> - De regelgeving en administratieve lasten staan onder politieke en maatschappelijke druk en zullen niet verzwaken. 	<p>De overheid trekt zich terug in termen van financiering en de vermindering van de regeldruk. De economische recessie heeft tot grote bezuinigingen aan overheidszijde geleid. Anderzijds neemt de roep om transparantie ook van overheidszijde toe (strengere handhaving van de regels die er zijn).</p>
<p>Vergrijzing personeelsbestand</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ontgroening personeelsbestand (afnemende instroom aan onderkant). 	<p>De vergrijzing dient zich nu echt aan, de eerste golf van mensen die met pensioen gaan is ingezet. De vraag is voornamelijk hoe de aanwezige kennis en ervaring bij de uittrekkers uit de arbeidsmarkt vast te houden en over te dragen aan jong personeel. Ook de ontgroening heeft toegeslagen, er zijn minder beschikbare jonge krachten en de bouw heeft ingeboet op aantrekkingskracht voor jong personeel.</p>
<p>Milieuaspecten worden steeds belangrijker. Energie wordt schaars en dus duur.</p>	<p>Duurzaamheid en ecologie wordt concreet, grote opdrachtgevers werken nu bijvoorbeeld met de CO2 prestatieladder. Duurzaamheid heeft daarmee in steeds grotere mate directe invloed op de bedrijfsvoering van bouwbedrijven. Zonder goede score op de prestatieladder kunnen grote aanbestedingen bijna niet meer gewonnen worden. Duurzaamheid is van een ideaal tot een omarmd concept geworden. Er komen meer en meer aanwijzingen dat duurzaamheid en geld verdienen samengaan.</p>

1 Trends en scenario's

Van trends naar scenario's

De tweede stap in de scenariomethodologie is het selecteren van toonaangevende trends uit de lange lijst met mogelijkheden (zie figuur 1.3):

- de meest onvoorspelbare ontwikkeling
- met een grote verwachte impact op de sector.

Een werkgroep van medewerkers van Bouwend Nederland en vertegenwoordigers van bouwbedrijven heeft de onvoorspelbaarheid van de trends en de impact daarvan vastgesteld.

Deze aanpak heeft geleid tot de volgende classificering van trends:

Figuur 1.5 Trends geclassificeerd

Trends	onvoorspelbaarheid	impact
Economische onzekerheid	hoog	hoog
Klantvraag diversificeert	midden	hoog
Verschillen tussen deelmarkten zijn toegenomen	hoog	midden
Financiering is complexer geworden	midden	hoog

De selectie van trends voor de scenario's

Vanzelfsprekend is de economische ontwikkeling momenteel de trend met de grootste onvoorspelbaarheid. Deze heeft een grote impact op de bouwvolumes en ontwikkeling van de vraag. Logisch dat de werkgroep de economische ontwikkeling unaniem tot as heeft verkozen. Vervolgens scoren drie trends gelijk op onvoorspelbaarheid en impact:

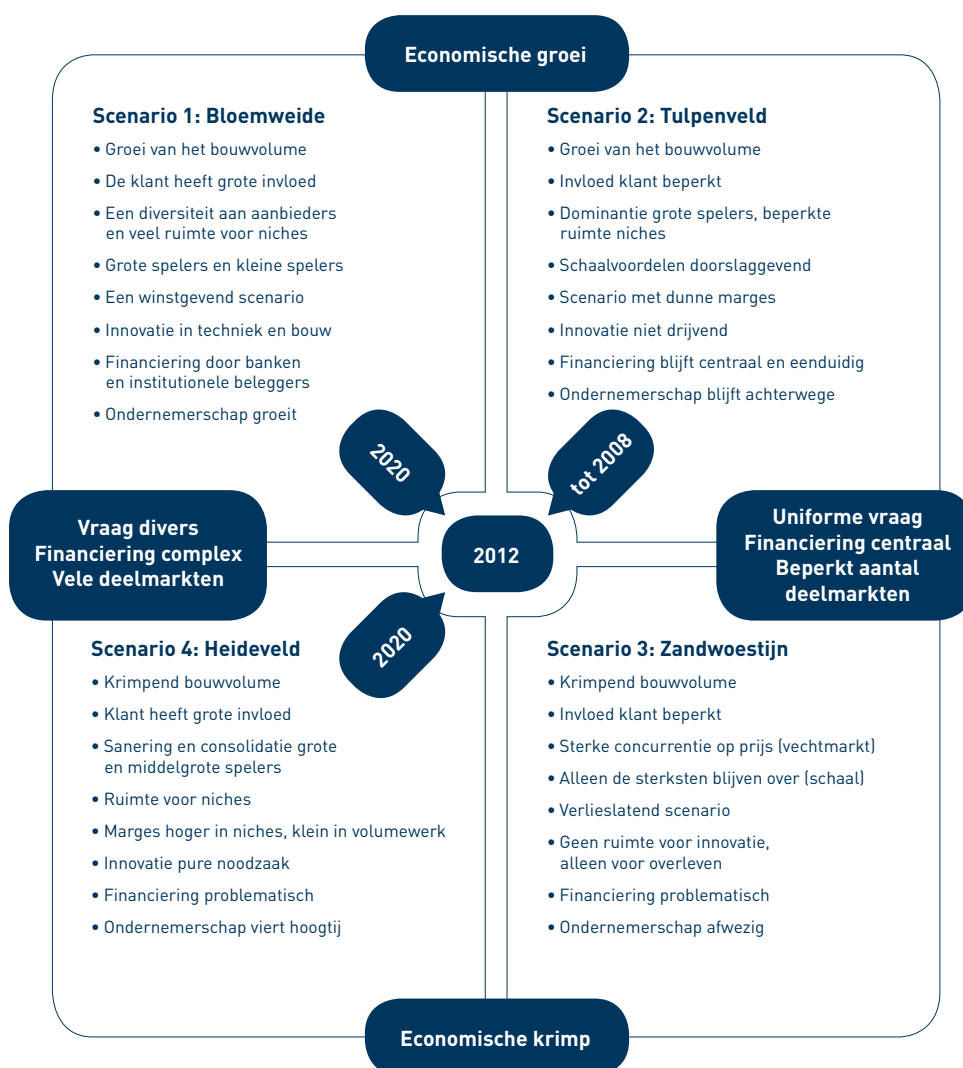
- De diversificatie van de vraag
- De financiering die problematisch en complex is
- Verschillen tussen deelmarkten

Deze drie trends samen hebben we geclusterd tot één as waarop diversificatie van de vraag, complexe financiering, grotere verschillen tussen deelmarkten aan de linkerzijde zijn benoemd. Met aan de rechterkant een meer uniforme vraag met financiering door overheid en banken en beperkte verschillen tussen deelmarkten. Andere trends, zoals duurzaamheid, toename zzp-ers, ketenintegratie en vergrijzing zijn minder onvoorspelbaar en/of hebben een minder grote impact. Met andere woorden: deze trends blijven zich voltrekken (in alle scenario's), maar zijn niet dominant voor het scenarioraamwerk. In de kwalitatieve beschrijving van de scenario's keert een aantal van deze trends wel terug.

De scenario's

De scenariomethodologie gaat niet uit van de ambitie van de sector voor 2020, maar schetst een beeld van hoe onze omgeving eruitziet in 2020 op basis van dominante trends die zich afspelen. Er wordt niet gestreefd naar één dominant scenario, maar er wordt gewerkt met vier scenario's omdat de lange termijntontwikkelingen onzeker zijn. De vier scenario's zijn uitgewerkt zowel in een kwalitatieve beschrijving als met een kwantitatieve doorrekening van bijvoorbeeld de vraagontwikkeling. Dit om een reëel beeld te krijgen van de markt en omgeving in 2020.

Figuur 1.6 Toekomstscenario's



Figuur 1.6 geeft een kwalitatieve beschrijving op hoofdlijnen van de scenario's voor de toekomst. En ook van de ontwikkeling van de vraag, de rol van de klant, voor welke bedrijven er ruimte is en de rol van innovatie en ondernemerschap in deze scenario's.

Figuur 1.7 Kwantitatieve doorrekening toekomstscenario's in mln euro

	2008	2012	2020			
			AH	RH	AL	RL
Woningbouw						
Nieuwbouw	14.850	11.175	15.650	16.025	11.625	12.200
Herstel en verbouw	7.750	6.425	7.750	7.525	7.375	7.275
Utiliteitsbouw						
Nieuwbouw	9.925	7.300	8.400	8.350	7.125	7.075
Herstel en verbouw	5.025	4.300	5.175	5.200	4.775	4.800
Onderhoud gebouwen						
Woningen	5.250	5.325	6.250	6.250	6.050	6.050
Utiliteitsgebouwen	3.950	3.900	4.975	4.975	4.800	4.800
GWW						
Nieuwbouw	8.150	7.225	8.175	8.350	7.625	7.775
Onderhoud	6.050	6.000	7.050	7.050	6.600	6.600
Externe onderaanneming	2.900	2.400	2.950	2.975	2.600	2.625
Totaal bouw	63.850	54.050	66.375	66.700	58.575	59.200

Bron: De bouw in 2020 / EIB

AH Hoge groei en Angelsaksisch beleid (scenario Bloemweide)

RH Hoge groei en Rijnlands beleid (scenario Tulpenveld)

AL Lage groei en Angelsaksisch beleid (scenario Zandwoestijn)

RL Lage groei en Rijnlands beleid (scenario Heideveld)

Figuur 1.7 toont de totale bouwproductie naar sector. Bij hoge groei zal de productie ruim 13% hoger liggen dan bij lage groei, ongeacht het gekozen beleid. Bij een hoge groei zal de productie na 2012 toenemen en rond 2016 stabiliseren. De productie zal fors toenemen ten opzichte van 2012. Bij lage groei zal de productie tot 2016 toenemen en hierna stabiliseren. Het topniveau van 2008 zal niet meer worden behaald.

Verwachting ten aanzien van de scenario's

Het scenarioteam schat dat de twee scenario's aan de linkerkant (Bloemweide en Heideveld) zich richting 2020 zullen voordoen.

Er zal waarschijnlijk sprake zijn van economische krimp en groei, terwijl tegelijkertijd de vraag verder zal diversifiëren, de financiering meer versnipperd raakt en complexer wordt en dat er veel deelmarkten zullen bestaan in de bouw:

- **In het scenario 1: Bloemweide** is er een omvangrijke vraag naar de bouw. Die is ook financierbaar, doordat zowel de burger, private partijen, institutionele beleggers als de overheid een deel van de financiering voor hun rekening nemen. Door de diversiteit van de vraag wordt er in kleine volumes gebouwd en ontstaan vele deelmarkten, met kansen voor zowel grote als kleine bouwbedrijven.
- **Scenario 2: Tulpenveld** is de situatie (van voor 2008) waar we vandaan komen. Er was sprake van relatief uniforme vraag vanuit de opdrachtgevers, waarbij de eindgebruiker niet centraal stond (bijvoorbeeld VINEX-wijken). De economie groeide stevig en de financiering werd centraal geregeld door banken. Bouwend Nederland verwacht niet dat dit scenario zich richting 2020 zal voordoen.
- **Scenario 3: Zandwoestijn** wordt niet verwacht. Hoewel economische krimp op lange termijn zeker mogelijk is, zal de vraag blijvend diversifiëren. Mocht dit scenario zich wel voordoen, dan moeten we voorbereid zijn op een beperkte markt die getypeerd kan worden als een vechtmak. Met recht een doemscenario voor velen. Mochten zich signalen voordoen dat de sector toch in de Zandwoestijn terecht komt, dan zal er een plan B moeten worden voorbereid.
- In ons buurland Duitsland is het **scenario 4: Heideveld** de huidige realiteit. De nieuwbouwproductie is daar teruggefallen, waarbij ook nog eens wordt gebouwd in kleine porties die erg zijn ingericht op de klantvraag. Wel is er een grote verbouwmak ontstaan en zijn de regionale verschillen groot. De marges hebben hier niet onder geleden en 'commodity' producten in combinatie met maatwerk zijn breed geïntroduceerd. Het scenario heeft innovatie en ondernemerschap aangewakkerd. Wel is een aantal grote en middelgrote bedrijven uit de markt verdwenen. Het Heideveldscenario is voor de sector niet onverdeeld positief, maar biedt kansen voor innovatie. Dit scenario lijkt richting 2020 ook voor de Nederlandse mak het meest realistisch.

Sector en ondernemingen moeten in elk geval voorbereid zijn op deze mogelijke toekomstscenario's. Deze scenario's zullen zich autonoom voltrekken. Elk van de scenario's biedt kansen voor de sector, waarbij vanzelfsprekend het Zandwoestijnscenario veruit het meest onwenselijk is. In hoofdstuk 3 gebruiken we de scenario's om te bezien of de ambities vanuit de sector en de vrije denkers (hoofdstuk 4) ook haalbaar zijn binnen de scenario's.

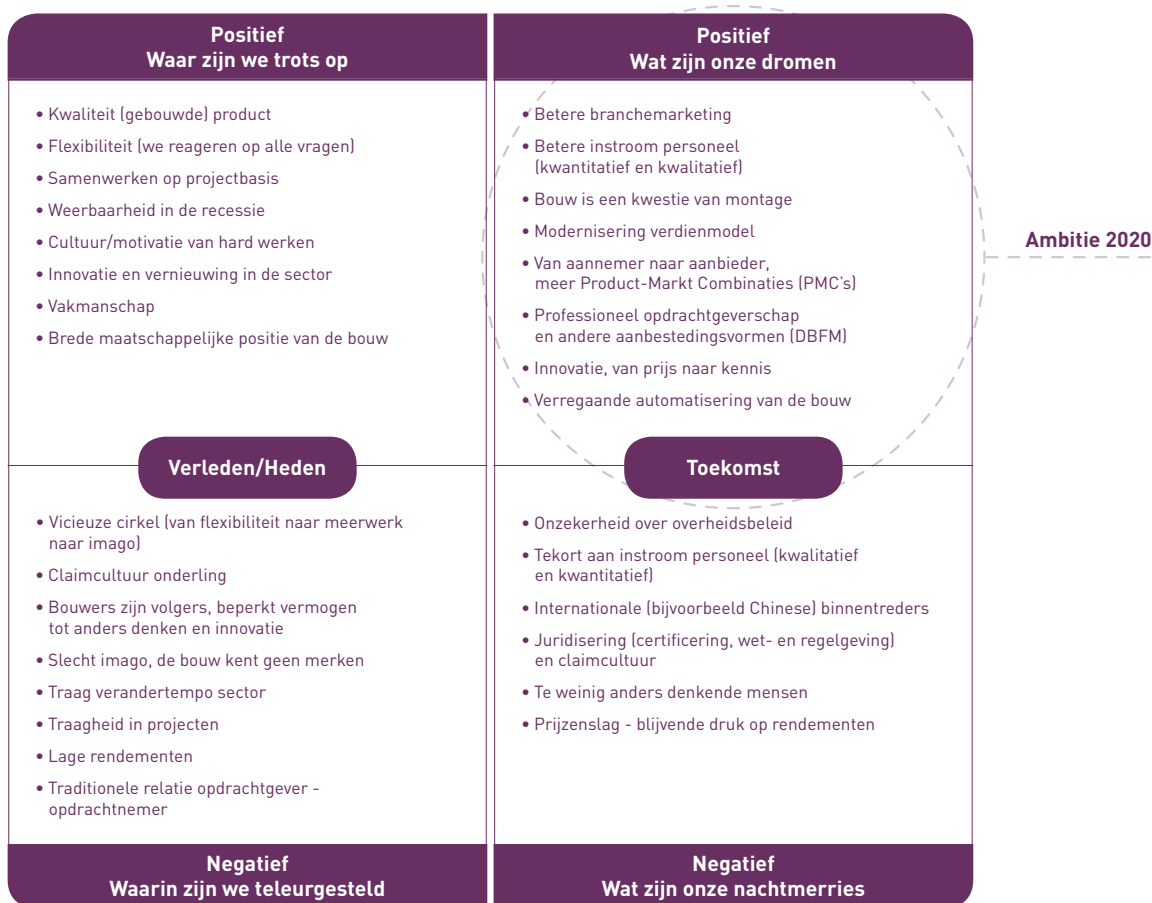
2 Ambitie voor 2020 vanuit de sector

Tweede element in deze studie vormt de ambitie voor 2020 vanuit de sector zelf. Hier staat de vraag centraal: hoe willen bouwondernemers dat de bouwsector er in 2020 uitziet? Om na te gaan of deze wens ook realistisch is in de ogen van stakeholders, reflecteert een aantal vrije denkers (mensen uit de omgeving van de bouwsector) op de ambitie vanuit de sector.

Ambitie 2020

We hebben vertegenwoordigers uit de secties en andere verenigingsonderdelen van Bouwend Nederland⁶ aan de hand van de 'vision map' bevraagd op hun ambities voor de toekomst. Uit de verschillende groepen kwam een zeer eensluidend beeld naar voren van trots en teleurstelling, van de dromen en nachtmerries.

Figuur 2.1 Ambitie 2020 vanuit de sector



⁶ In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de leden die hebben deelgenomen aan de vision map sessies.

De ambitie van de bouw voor 2020 is:

In 2020 is de bouwsector een ondernemende en marktgerichte sector. De wensen van opdrachtgevers en eindgebruikers staan centraal. De sector staat bekend om zijn professionaliteit en betrouwbaarheid en heeft een moderne uitstraling. Bouwen is een kwestie van hoogwaardige kwaliteit en maatwerk leveren, waarbij het werk verregaand geautomatiseerd en gestandaardiseerd is. Door creatief ondernemerschap wordt geld verdiend aan duurzame oplossingen en viert innovatie hoogtij.

Deze ambitie betekent:

- 1 In 2020 ontzorgt de bouw opdrachtgevers en gebruikers bij aanschaf, gebruik, onderhoud en transformatie van bouwwerken.
- 2 In 2020 biedt de bouw combinaties van bouwen met financiering, energievoorziening, facilitaire dienstverlening en zorg in full service concepten.
- 3 In 2020 kent de bouw een veelzijdigheid aan bouwondernemers die bewust hun rol in de keten kiezen als totaalaanbieder, specialist of capaciteitsaanbieder.
- 4 In 2020 zijn bouwondernemers leidend in de keten en zetten in op de innovatieve kracht van toeleveranciers en ketenpartners om tot klantgerichte oplossingen te komen.
- 5 In 2020 is de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer constructief en uitdagend en komen producten tot stand die voldoen aan veranderende behoeftes van gebruikers.
- 6 In 2020 wordt de bouw gewaardeerd om de producten die duurzame oplossingen zijn voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, werken, mobiliteit en natuur.
- 7 In 2020 heeft de bouw het imago van een aantrekkelijke werkgever met veel oog voor vakmanschap en toegevoegde waarde van mensen.

2 Ambitie voor 2020 vanuit de sector

Trots op het heden en gewenste vernieuwing naar de toekomst

De bouwers zijn erg trots op hun sector in termen van de kwaliteit van de gebouwde omgeving en de impact van de sector op de samenleving. De sector slaagt er echter maar beperkt in om deze trots over te brengen op stakeholders en de samenleving. Daarom droomt de sector van veel meer aandacht voor marketing van de branche.

Dromen

De meest genoemde ambitie is de vernieuwing van de sector van een aanbodgedreven naar een marktgerichte sector. Bouwondernemers dromen ervan niet langer aannemer zijn, maar willen juist de aanbieder zijn van totaaloplossingen in aansluiting op wat de markt vraagt. Naast het traditionele bouwen, houdt een bouwer zich dan ook bezig met aspecten als ontwerp, onderhoud en de financiering. Ook bouwers die niet werken met totaaloplossingen willen nauwer in contact staan met de eindgebruiker. Verder dromen bouwers van meer regie nemen in plaats van volgend zijn in het hele proces van plan tot uitvoering.

De sector vindt differentiatie in PMC's (Product Markt Combinaties) en het creëren van onderscheidend vermogen noodzakelijk voor de sector op lange termijn. Droom is dat verdienmodellen op toegevoegde waarde worden gebaseerd en dat er in 2020 wordt geconcurrereerd op kwaliteit en kennis en veel minder op prijs. In het verlengde van de roep om meer marktgerichtheid ligt de droom van het doorbreken van traditionele relaties met opdrachtgevers en een bredere omslag van traditionele aanbestedingsvormen (besteksvormen) naar aanbesteding- en contractvormen zoals EMVI⁷ en DBFM⁸. Deze passen in het aanbieden van een totaalconcept.

Nachtmerries

Verandert de sector niet in het gepaste tempo, dan kunnen de nachtmerries, zoals verdere juridisering, een claimcultuur en hevige prijsconcurrentie, werkelijkheid worden. Nieuwe binnentreders uit andere landen (bijvoorbeeld China) en andere sectoren (bijvoorbeeld installatiebedrijven) zullen dan steeds meer invloed krijgen in de bouwsector. De nachtmerrie wordt verwoord in de passage "dat we denken dat er na de crisis weer op dezelfde voet verder gegaan kan worden". De noodzaak om te veranderen naar een meer marktgerichte sector en bedrijfsvoering wordt daarmee nog eens extra onderstreept.

Beeld vrije denkers over de bouwsector in 2020

We hebben de dromen van bouwbedrijven voorgelegd aan een aantal vrije denkers⁹ uit de omgeving van de sector. Doel van deze sessie was om te zien of deze denkers de beelden van onze leden over de middellange termijn toekomst delen. Conclusie is dat de vrije denkers de meeste beelden delen en zelfs sterker aanzetten.

⁷ Bij een openbare aanbesteding gebaseerd op EMVI vormt de prijs/kwaliteitverhouding de basis van de aanbidding. EMVI staat voor economisch meest voordelige (aanbidding of) inschrijving (EMVA of EMVI). Bij EMVI dan wel EMVA stelt de inkoper vast hoeveel waarde wordt gehecht aan bepaalde eisen. Deze eisen worden vastgesteld in een Bestek en/of in een Programma van Eisen (en wensen) (PvE).

Figuur 2.2 Beeld 2020 van de vrije denkers



8 DBFM(O) staat voor Design, Build, Finance, Maintain (en Operate). Oprachtnemers bieden in deze constructie een totaalpakket aan voor het ontwerp, bouwen, financieren en beheren van een bouwopgave. De aanbieder participeert risicodragend in het project. Het betreft langlopende contracten. DBFM is een vorm van Publiek Private Samenwerking (PPS). Vaak komen ook (beperkte) vormen van DBFM voor, zoals Design and Build, ook wel Design and Construct (D&C) genoemd.

2 Ambitie voor 2020 vanuit de sector

De vrije denkers leggen de nadruk op de volgende aspecten:

- Er zal een **omvangrijke vraag** naar de producten van de bouw blijven bestaan. Het gaat dan om de aanleg van nieuwe wegen, ziekenhuizen, kantoren en woningen. Daarnaast groeit de verbouw- en renovatiemarkt van kantoren en woningen stevig. Conclusie is dat er de komende tien jaar een omvangrijke bouwvraag zal zijn, maar dat het karakter daarvan sterk verandert.
- Het **totale volume van die vraag** is sterk afhankelijk van de economische ontwikkelingen.
- De **regionale verschillen** zullen verder toenemen. Niet alleen tussen landsdelen maar ook binnen bijvoorbeeld grote steden, op wijk- en zelfs straatniveau zal de waarde van onroerend goed zich verschillend ontwikkelen.
- De **aard van de vraag verschuift**, de woningmarkt krijgt bijvoorbeeld naast een (kleinere) component nieuwbouw, meer vraag naar onderhoud en renovatie. De onderhouds- en renovatiemarkt is op het eerste oog aantrekkelijk voor bouwondernemingen. Grote vraag is alleen hoe de markt georganiseerd en gefinancierd gaat worden in de toekomst.
- De **financiering van (alle) bouwopgaven staat blijvend onder druk**. Niet alleen omdat de budgetten bij overheden slinken, maar ook omdat consumenten moeilijker aan financiering komen en hun uitgaven (tijdelijk) onder druk staan door de economische omstandigheden. Daarnaast krijgen bouwbedrijven hun voorfinanciering moeilijker rond. De vraag is wie er gaat financieren en in welke contractvormen dit kan gebeuren.
- De ultieme droom van de vrije denkers is een **vraaggedreven sector** die op zoek gaat naar de behoefte van de uiteindelijke klant/gebruiker. Deze vraaggerichtheid is noodzakelijk omdat de bouw zal moeten concurreren om schaars geld en omdat de klant steeds dominanter wordt.
- De vrije denkers relateren meer vraaggericht bouwen direct aan **duurzaam bouwen**. Men droomt van een daadwerkelijke integratie van people, planet', profit'. Zoals energieprestaties gekoppeld aan de rente op een hypotheek.
- **Europa** is een meer prominent vraagstuk voor de vrije denkers. Conclusie is dat vanuit de sector het perspectief nog erg nationaal is. Dit terwijl de EU steeds meer wet- en regelgeving opstelt en overneemt van de nationale overheden. En een toenemende aantal buitenlandse binnentreders zou kunnen betekenen dat Nederlandse bouwbedrijven zich meer oriënteren op buitenlandse markten.

De vrije denkers zijn van mening dat de bouwsector in haar huidige verandertempo de gedroomde situatie in 2020 niet gaat bereiken. Ze ervaren de transparantie naar de consument en opdrachtgever als ondermaats. De vrije denkers benadrukken wel dat er vele best practices zijn in de sector, maar dat er in de volle breedte nog veel te weinig wordt gewerkt en gedacht vanuit het klantperspectief. Bouwers zijn in hun ogen nog teveel en te vaak¹⁰ volgers.

⁹ De bijlage bevat de lijst met deelnemers aan alle sessies.

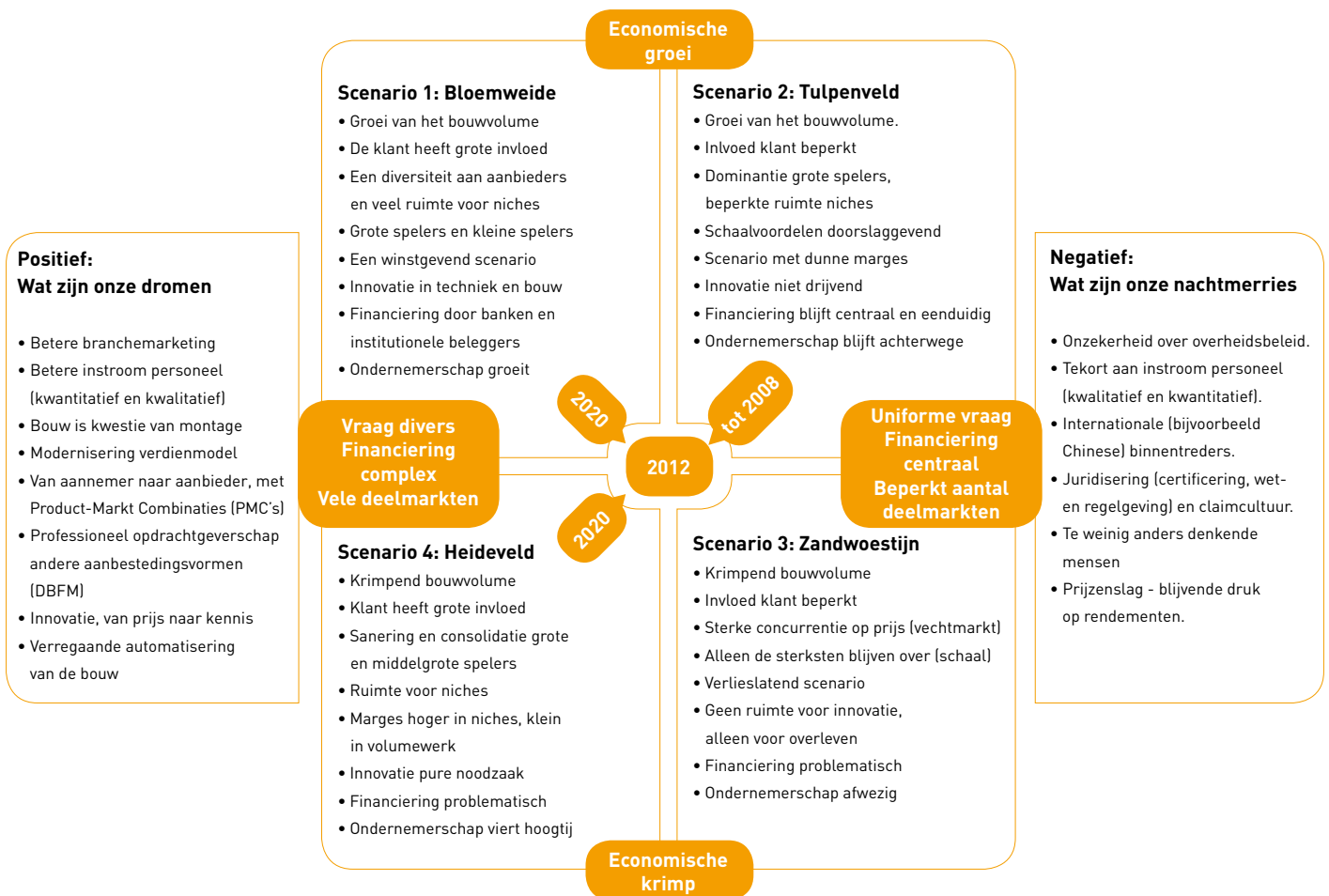
¹⁰ De vrije denkers versterken het geluid uit de sector. Tijdens de sessies met de leden kwam het verandertempo op tafel, maar minder prominent dan bij de vrije denkers het geval was.

3 Confrontatie scenario's en ambitie

We hebben vervolgens de ambitie uit de vision map geconfronteerd met de scenario's. Past wat we willen zijn als sector in 2020 ook bij hoe we verwachten dat de omgeving er in 2020 uitziet?

Het antwoord op deze vraag luidt: ja! De ambitie om meer marktgericht te worden, past perfect in scenario's 1 en 4 (Bloemweide en Heideveld). Sterker nog: de scenario's geven aan dat er een noodzaak is voor de bouwsector en individuele ondernemingen om de klantvraag meer centraal te stellen.

Figuur 3.1 Confrontatie scenario's en wensbeelden



Voor het Tulpenveldscenario (2) is de omslag naar marktgerichtheid minder noodzakelijk. De economische groei zal in dat scenario zorgen voor een stabiele situatie, waarin de omslag naar klantgerichtheid geleidelijker verloopt.

In het scenario Zandwoestijn (3) komt de bouwsector in zwaar weer. Het is een zeer verlieslatend scenario, waarin een prijzenslag plaatsvindt. Hoewel dit scenario niet voor de hand ligt, dient er, zodra er aanwijzingen zijn dat het scenario zich voordoet, een plan B te worden opgesteld.

3 Confrontatie scenario's en ambitie

In elk scenario zijn er kansen voor bouwbedrijven. Er blijft in alle scenario's een omvangrijke vraag bestaan naar de bouw, zelfs in de krimpscenario's. In elk van de scenario's is er in verschillende mate ruimte voor verschillende bedrijfsmodellen. Zo is er in het scenario Bloemweide en Heideveld ruimte voor allerlei nichespelers, naast een aantal grotere bedrijven. Scenario Tulpenveld biedt veel ruimte voor schaalvergroting, de vraag is relatief uniform en er kan in grotere volumes gebouwd blijven worden. In Zandwoestijn is er beperkt ruimte voor niches en moet er op prijs geconcentreerd worden.

Nachtmerries lijken realistisch

Hoewel de ambities van de ondernemers goed passen in de te verwachten scenario's, is er reden voor zorg. Bouwondernemers en vrije denkers hebben hun twijfels bij het verandertempo van de sector. Ze verwachten dat de sector eerder in zijn nachtmerries blijft hangen dan de vernieuwing zal optreden die noodzakelijk is om meer marktgericht te gaan werken.

Ligt het verandertempo te laag, dan zal de sector overvleugeld raken. Ofwel door internationale toetreders die het schaalvoordeel beter kunnen uitnutten ofwel door aanbieders van full service concepten uit andere sectoren.

Conclusies van de confrontatieanalyse

- 1 De ambitie van de ondernemers, aangescherpt door de vrije denkers, past goed binnen de te verwachten scenario's voor de toekomst. Wel is er een plan B nodig voor het geval scenario Zandwoestijn zich voordoet.
- 2 Elk scenario biedt voldoende kansen voor bouwbedrijven: er zal altijd een aanzienlijke vraag zijn naar de bouw.
- 3 Deze ambitie zal dan ook daadwerkelijk gerealiseerd moeten worden, anders nemen bedrijven uit andere landen of sectoren deze ambitie voor de Nederlandse bouwsector over.
- 4 Bouwbedrijven hebben een goede uitgangspositie om hun ambities in de toekomst te realiseren, maar zullen daarbij vaart moeten maken. Er zijn al veel best practices in de sector en er is kennis en ervaring met bouwprocessen die niet eenvoudig te kopiëren is.

Om de noodzakelijke vernieuwing vorm te geven, zullen er zowel sectorbreed als op bedrijfsniveau keuzes gemaakt moeten worden. Voor de sector dient een aantal thema's modern te worden ingevuld, terwijl individuele bedrijven juist strategische keuzes moeten maken. De hoofdstukken 4 en 5 geven daartoe de eerste handvatten.

4 Van ambitie naar thema's voor de sector

Op basis van alle input van de deelnemers aan de sessies zijn zes thema's geïdentificeerd die van groot belang zijn voor de bouwsector richting 2020. Deze thema's staan centraal in de vernieuwing die de bouwsector doormaakt.

- 1 De klantvraag en daarop afgestemde bouwconcepten
- 2 De financiering van bouwopgaven
- 3 Duurzaamheid
- 4 Het imago van de bouwsector
- 5 De arbeidsmarkt
- 6 Ketensamenwerking

Bouwend Nederland vindt het belangrijk dat de sector en individuele ondernemers zelfbewust omgaan met deze thema's. Om niet te vervallen in een situatie van de 'bal rond spelen' naar andere stakeholders, ligt de focus hier op de rol die de bouwsector en individuele bedrijven zelf kunnen spelen. Per thema wordt kort het vraagstuk geschetst.

1. Op de klantvraag afgestemde bouwconcepten

De klantvraag is veelomvattend, zowel van de eindgebruiker als van de opdrachtgever. De klantvraag diversificeert steeds verder en er ontstaan nieuwe combinaties van standaardisatie en maatwerk. De verschillen tussen deelmarkten nemen toe, zowel regionaal als in de verschillende segmenten. Tot slot zijn klanten, onder invloed van de beschikbare informatie, prijs- en kwaliteitsbewust en eisen transparantie. Om goed in te spelen op deze diverse en veeleisende vraag zal de sector moeten komen met op de klantvraag afgestemde concepten.

De belangrijkste voorwaarde om bouwconcepten af te stemmen op de klantvraag is om een directe relatie met de klant te hebben en met de omgeving achter de klant. Relaties leggen en onderhouden vraagt veel tijd en energie. Het betekent niet leunen op de opdrachtgever, maar zelf actief op pad gaan.

2. Financiering

Als gevolg van de economische crisis blijft de financiering van bouwopgaven de komende jaren complex en problematisch. Dit geldt zowel voor de voorfinanciering van bouwprojecten als de financiering van het uiteindelijke product door de opdrachtgever. Dat laatste speelt voor zowel grote opdrachtgevers als voor consumenten die hun hypotheek lastiger gefinancierd krijgen. Daarnaast worden financieringsarrangementen complexer door de opkomst van nieuwe aanbestedings- en contractsvormen.

4 Van ambitie naar thema's voor de sector

Natuurlijk is participeren in de financiering risicovol en zit er verschil tussen markten. Zo zijn bijvoorbeeld ziekenhuizen relatief betrouwbare huurders; in andere sectoren schuilt meer risico. Bouwbedrijven zullen de afweging moeten maken of zij op het vlak van financiering iets kunnen betekenen voor de klant. Zo ontstaan verschillende strategieën, met verschillende risico's, maar ook mogelijkheden voor nieuwe verdienmodellen.

Bouwend Nederland ondersteunt de leden hierbij, zowel in het zoeken naar kortere betalingstermijnen als naar nieuwe financieringsvormen voor de lange termijn. Belangrijk is dat banken hierin hun rol weer opnemen. Institutionele beleggers moeten (meer) bij de financiering van (toekomstige) bouwopgaven worden betrokken. Maar ook de leden moeten ruimdenkend zijn in het zoeken naar mogelijke kansen om mee te financieren in bouwprojecten.

3. Duurzaamheid

Duurzaamheid is de laatste jaren concreet geworden, zeker ook in de bouwsector. Duurzaam bouwen is getransformeerd van 'lastige regelgeving' tot één van de belangrijkste bouwthema's waarin voor bouw- en infrabedrijven in de toekomst grote marktkansen liggen. Het thema weegt steeds zwaarder bij keuzes en investeringsbeslissingen van opdrachtgevers.

Duurzaamheid staat in de bouwsector voor vermindering van het energieverbruik, efficiënter omgaan met materialen en het verhogen van de gebruikskwaliteit en toekomstwaarde van de gebouwde omgeving¹¹.

Bouwend Nederland stimuleert een gestage doorontwikkeling van duurzaamheid, maar de acties moeten vooral uit de sector zelf komen. We zetten ons in voor eenvoudige, effectieve en breed toepasbare duurzaamheidsinstrumenten, gericht op het duurzaam maken van het bouwproces. Dit om de administratieve lasten te beperken en het groot-, midden- en kleinbedrijf kansen te bieden op een duurzame bouwmarkt.

4. Imago van de sector

We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt om het imago van de sector te verbeteren. Dat heeft gewerkt! Het imago van de sector is verbeterd, dat toont onderzoek aan. Nederlanders vinden de bouw belangrijk voor de Nederlandse samenleving. Het belangrijkste vinden Nederlanders de kwaliteit, dat afspraken worden nagekomen, vakmanschap en prijs. Vooral daarop baseren zij hun oordeel. Berichten in de media of eigen ervaringen als klant spelen de grootste rol in de oordeelsvorming. Er is nog wel wat te winnen. Meer transparantie helpt om een beter imago te krijgen. Transparant zijn over bijvoorbeeld planning, prijs en kwaliteit verbetert de relatie met de klant. Die relatie is cruciaal, zoals we ook bij andere thema's constateren.

¹¹ Notitie: Duurzaamheid inzet Bouwend Nederland 2011.

5. Arbeidsmarkt

De kosten van arbeid bedragen tussen de 75% en 85% van de toegevoegde waarde in een bouwbedrijf (bron: EIB). Het is daarmee kristalhelder dat mensen het verschil maken voor het succes van een onderneming. Er zal tot 2020 een verschuiving optreden in het type medewerker waaraan de bouwsector behoefte heeft. Dat heeft niet alleen met sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen te maken, zoals vergrijzing en afnemende motivatie om voor een loopbaan in de (bouw) techniek te kiezen, maar ook met de behoeften van bedrijven.

Het aantal uitvoerende mensen zal verder afnemen onder meer door een toename van prefabricage en standaardisering. Er zullen altijd vakmensen nodig blijven, maar hun vakmanschap verandert. De balans zal verschuiven naar personeel dat opgeleid is voor het inrichten en managen van bouwprocessen. Ketensamenwerking staat hierbij voorop. Competenties als samenwerken en communiceren, worden steeds belangrijker.

Het is daarom heel belangrijk dat bouwbedrijven over voldoende vakmensen, zowel middelbaar als hoger opgeleid, kunnen beschikken. We zullen daarom de relaties met het onderwijs (vmbo, mbo, hbo en wo) goed in het oog moeten houden. Daarvoor zullen er (nog) betere verbindingen gelegd moeten worden, zowel op beleids- als op uitvoerend niveau. Onderwijsprogramma's en de wensen van het bedrijfsleven moeten dichter bij elkaar worden gebracht. Voor het (v)mbo gebeurt dit al, voor het hbo en het wo is er van beide kanten nog een flinke verbetering te maken. Het verhogen van het kennisniveau, met name voor wat betreft vaktechniek, is een belangrijk aandachtspunt op alle onderwijsniveaus.

Daarnaast verandert het traditionele beeld van de leerling: de sector zal meer dan vroeger afhankelijk worden van (oudere) zij-instromers. De onderwijsinfrastructuur in de sector moet aan de opleidingsbehoefte van deze groep medewerkers (en hun werkgevers) voldoen.

De markt gaat andere producten vragen; hierdoor wordt bijvoorbeeld de integratie van logistiek en techniek van grote betekenis. Mensen moeten zich blijvend kunnen ontwikkelen door omscholing naar andere functies, waardoor ze multifunctioneel worden en snel kunnen omschakelen om aan veranderende eisen van opdrachtgevers te kunnen voldoen.

Voor het aantrekken en behouden van medewerkers is het van belang dat ondernemingen investeren in modern personeelsbeleid. Daarmee kunnen ze zich onderscheiden en hun imago versterken. Investeren in modern personeelbeleid is ook belangrijk om medewerkers te laten meegroeien met de ontwikkelingen van het bedrijf.

6. Samenwerking in de keten

Ketensamenwerking betekent samenwerken als gelijkwaardige partners en de traditionele ondergeschikte aannemer/onderaannemerrelaties loslaten. We zullen het 'verticale model' een kwartslag moeten draaien. De kernvraag is hoe samenwerkingspartners gezamenlijk hun dienstverlening aan de klanten kunnen verbeteren. En dat is veelomvattender dan het verminderen van faalkosten.

Om klanten een totaalconcept te bieden, kunnen bouwbedrijven ook hun nek uitsteken door samenwerking te zoeken met bijvoorbeeld installatiebedrijven en energiebedrijven. Dat verbetert niet alleen de samenwerking tussen bouwers onderling, maar kan ook het totale dienstenpakket verbreden.

In verschillende deelsectoren, zoals de renovatie, zijn al voorbeelden bekend van een goede ketensamenwerking die leidt tot een hogere toegevoegde waarde voor de klant. Deze bouwbedrijven hebben een ijzersterke startpositie omdat ze een voorsprong hebben in kennis en expertise op het gebied van de organisatie van bouwprocessen.

Tot slot

De invulling van de verschillende thema's zal gezichtsbepalend zijn voor de toekomst van de sector. Die is toekomstklaar als we kans zien kwaliteit te leveren op diverse terreinen: op de klantvraag geënte bouwprocessen, financiering, duurzaamheid, de reputatie, modern personeelsmanagement en ketensamenwerking. Het verbeteren van relaties met klanten, maar ook met opdrachtgevers en opleidingsinstituten is daarbij van doorslaggevend belang. Transparantie in alle contacten en uitingen is noodzakelijk om het vertrouwen in de sector verder te vergroten en het imago van de sector verder te verbeteren.

5 Van ambitie naar de strategische opgave voor een bouwonderneming

Uit een gezamenlijke publicatie van Bouwend Nederland en Rabobank Nederland¹² bleek dat bedrijven die een strategie hebben gekozen en er bewust naar handelen, betere vooruitzichten hebben voor de toekomst. Er zijn al vele koplopers met een vernieuwende strategie en zij scoren gemiddeld beter op gerealiseerde omzet en bedrijfsresultaten.¹³

Bouwbedrijven hebben verschillende strategische opties, afhankelijk van de specifieke marktomstandigheden waarin ze opereren en het bedrijfsmodel dat ze hanteren. Er is geen allesoverstijgende strategie die gegarandeerd tot succes leidt. Zo kunnen bouwbedrijven zich opstellen als ketenregisseur, maar ook als capaciteitsbouwer met een lage prijs. Zoals in hoofdstuk 3 geconstateerd, is er ruimte voor verschillende modellen in elk van de scenario's. Wel is er in bepaalde scenario's meer ruimte voor het midden- en kleinbedrijf en voor nichemarkten. Andere scenario's bieden weer meer ruimte voor efficiënt georganiseerde bedrijven, gericht op schaalvoordelen.

Goed onderbouwde strategische keuzes maken, is de uitdaging voor elk bouwbedrijf. We hebben in dit rapport daartoe een aantal aanzetten gedaan. Ook reiken we bedrijven een instrument aan dat hen kan helpen om hun strategische heroriëntatie op korte termijn te kunnen maken.

Stappen in een strategische heroriëntatie

Een strategische heroriëntatie bestaat altijd uit een externe en interne analyse, waarbij een aantal vragen beantwoord wordt.

Externe analyse:

- **Trendanalyse:** selectie relevante trends voor de omgeving van het bedrijf.
- **Marktanalyse:** welke producten heeft het bedrijf nu in welke markten en wat zijn kansrijke Product-Markt Combinaties voor de toekomst?
- **Concurrentieanalyse:** wie zijn de sterkste concurrenten en welke strategie hebben zij voor de toekomst?
- **Stakeholderanalyse:** wie zijn de belangrijkste stakeholders voor het bedrijf en wat willen die? Wat zijn bijvoorbeeld de klantbehoeften van huidige klanten?

Interne analyse:

- **Analyse van middelen:** wat zijn de strategische middelen van het bedrijf en welke middelen zijn van belang voor de toekomst?
- **Analyse van producten:** welke producten biedt het bedrijf nu aan en welke producten zou het bedrijf in de toekomst kunnen aanbieden? Is hierin verbreding of juist meer specialisatie nodig?
- **Analyse van mensen:** welk type medewerkers heeft het bedrijf en hebben deze de juiste competenties?
- **Analyse van de waardeketen:** hoe heeft het bedrijf de waardeketen ingericht en hoe kan deze effectiever worden gemaakt?

¹² Strategie loont, studie naar strategie in de bouw. Coproductie van Bouwend Nederland en Rabobank. Maart 2011.

¹³ Het rapport uit 2006, "De bouw in het perspectief van 2015" wees ook al op die noodzaak. Deze noodzaak is alleen nog maar versterkt.

5 Van ambitie naar de strategische opgave voor een bouwonderneming

Combineren interne en externe analyse

Voor elke onderneming is het van groot belang om de interne organisatie en de omgeving op elkaar af te stemmen. Bedrijven kunnen daarbij meer werken vanuit hun interne sterkten en daarmee het bedrijf uitbouwen. Andere ondernemers zullen zich meer richten op marktkansen en hun bedrijf daarop aanpassen. Het is geen kwestie van goed en fout, elke organisatie zal op basis van haar verleden weloverwogen keuzes moeten maken voor de toekomst. De interne en externe analyse goed uitvoeren, leidt tot die keuzes.

Van keuzes naar acties

Vervolgens zullen de strategische keuzes concreet gemaakt moeten worden in een actieplan dat in de komende jaren wordt uitgevoerd. De strategische keuzes kunnen bijvoorbeeld onderdeel worden van de jaarplannen of zelfs kwartaalplannen.



6 Conclusies en hoe nu verder

De bouwsector mag met recht trots zijn op de kwaliteit van het geleverde product, het verbeterde imago en de weerbaarheid die de sector getoond heeft in de huidige economische crisis. Maar 'goed' kan altijd beter.

Dit rapport komt tot een aantal conclusies en aanbevelingen voor de toekomst:

- Er kan zich een viertal scenario's voordoen. De meest waarschijnlijke scenario's zijn **Bloemweide** en **Heideveld**, waarin de klantvraag gediversificeerd is, de financiering complex, en er grote verschillen tussen deelmarkten zijn. In **Bloemweide** vindt dit plaats in een situatie van economische groei, in **Heideveld** is er sprake van economische krimp.

Ambitie

In 2020 is de bouwsector een ondernemende en marktgerichte sector. De wensen van opdrachtgevers en eindgebruikers staan centraal. De sector staat bekend om zijn professionaliteit en betrouwbaarheid en heeft een moderne uitstraling. Bouwen is een kwestie van hoogwaardige kwaliteit en maatwerk leveren, waarbij het werk verregaand geautomatiseerd en gestandaardiseerd is. Door creatief ondernemerschap wordt geld verdiend aan duurzame oplossingen en viert innovatie hoogtij.

Deze ambitie betekent:

- 1 In 2020 ontzorgt de bouw opdrachtgevers en gebruikers bij aanschaf, gebruik, onderhoud en transformatie van bouwwerken.
- 2 In 2020 biedt de bouw combinaties van bouwen met financiering, energievoorziening, facilitaire dienstverlening en zorg in full service concepten.
- 3 In 2020 kent de bouw een veelzijdigheid aan bouwondernemers die bewust hun rol in de keten kiezen als totaalaanbieder, specialist of capaciteitsaanbieder.
- 4 In 2020 zijn bouwondernemers leidend in de keten en zetten in op de innovatieve kracht van toeleveranciers en ketenpartners om tot klantgerichte oplossingen te komen.
- 5 In 2020 is de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer constructief en uitdagend en komen producten tot stand die voldoen aan veranderende behoeftes van gebruikers.
- 6 In 2020 wordt de bouw gewaardeerd om de producten die duurzame oplossingen zijn voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, werken, mobiliteit en natuur.
- 7 In 2020 heeft de bouw het imago van een aantrekkelijke werkgever met veel oog voor vakmanschap en toegevoegde waarde van mensen.

6 Conclusies en hoe nu verder

- De invulling van de ambitie past prima bij de scenario's **Bloemweide** en **Heideveld** en is ook geschikt voor scenario **Tulpenveld**. Zou scenario **Zandwoestijn** zich voordoen, dan zal er meteen aan een **plan B** moeten worden gewerkt.
- Onder de bouwbedrijven en vrije denkers leeft de breedgedragen zorg dat de **ambitie niet gerealiseerd** gaat worden en dat er met het huidige verandertempo grote kans is dat de bouwsector gaat vervallen in haar nachtmerries.

Dit onderzoek wijst uit dat er **voldoende marktkansen** zijn voor de bouwsector, zelfs in scenario's van economische krimp. Om deze kansen te benutten, moet de bouw voortbouwen op best practices en sectorbreed een aantal thema's aanpakken. De uitgangspositie om te veranderen is goed, de kennis en ervaring met bouwprocessen is groot en er zijn al vele goede voorbeelden van marktgericht denken en werken.

Om ons verandertempo meer kracht bij te zetten, moet de sector intensief aandacht besteden aan een zestal thema's:

- 1 De klantvraag
- 2 De financiering
- 3 Duurzaamheid
- 4 Het imago van de sector
- 5 De arbeidsmarkt
- 6 Ketensamenwerking

Bouwend Nederland en individuele bouwbedrijven nemen zelfbewust het initiatief tot deze thema's. Daarbij hoort gedrag gericht op het nemen van verantwoordelijkheid, het opzoeken van onze klanten (en klanten achter de opdrachtgever) en op het samenwerken met collega's, opdrachtgevers en bijvoorbeeld opleidingsinstituten.

Daarnaast moeten individuele bouwbedrijven **strategische keuzes** maken voor de toekomst. Er is geen eenduidige allesomvattende strategie, er zijn keuzemogelijkheden om de strategie te herzien, afhankelijk van de specifieke bedrijfssituatie.

We hebben de volgende activiteiten in gang gezet om dit rapport verder te verdiepen, te concretiseren en om tot een strategie-instrument voor onze leden te komen:

- Deze visie vertalen we naar de secties van Bouwend Nederland door middel van sessies in 2012. Deze vertaalslag richt zich op de impact van trends op de ontwikkeling van de verschillende marktsegmenten en op het identificeren van kansrijke Product-Markt Combinaties (PMC's) op sectieniveau. De invulling heeft plaats door middel van interactieve workshops met de leden van de diverse secties.
- De komende jaren zullen we in verschillende vormen in de secties aandacht blijven besteden aan de zes thema's die belangrijk zijn voor de vernieuwing van de sector.
- We publiceren over best practices van bedrijven die de strategische heroriëntatie al hebben doorgemaakt. Met deze voorbeelden willen we de veranderopgave concreet maken en blijvend inspiratie geven.
- We zetten onze lobby in voor zowel korte termijnvraagstukken die de leden helpen om de economische crisis door te komen als ook om lange termijnveranderingen mogelijk te maken die de vernieuwing van de sector stimuleren.
- Tot slot hebben we een kort strategietraject ontwikkeld voor individuele bedrijven om de ondernemers te ondersteunen in de strategische heroriëntatie op bedrijfsniveau. Bedrijven die hier belangstelling voor hebben, kunnen gezamenlijk of individueel, een aantal dagdelen begeleid worden. De werkwijze in dit proces komt overeen met de gevolgde werkwijze bij de sectie-workshops en bij de totstandkoming van dit rapport.

Daarnaast biedt het lidmaatschap van Bouwend Nederland veel informatie en tal van producten die de leden kunnen helpen bij het maken van keuzes voor 2020. Leden kunnen daarvoor onder meer terecht op de website (www.bouwendnederland.nl), waar allerlei hulpmiddelen en ledenvoordelen worden aangeboden en bij Bouwend Nederland Advies (www.bouwendnederland.nl/advies). Hier kunnen individuele leden terecht met hun vragen en problemen. Van arbeidsomstandigheden en bedrijfsontwikkeling tot vragen op het gebied aanbestedingen, contracten, vergunningen en personeelsaangelegenheden.

We hopen dat dit rapport u inspireert en aanzet om samen met Bouwend Nederland en uw collega-bedrijven onze sector verder uit te bouwen tot een ondernemende en marktgerichte sector.

Bronnenlijst

	Auteur	Titel
1	ABN AMRO	Visie op Bouw en Vastgoed sectorupdate 2011
2	Atos Origin Trend Institute	De pensioenmarkt in 2020: Onderzoek naar de toekomst van de Nederlandse pensioenmarkt
3	Bouwend Nederland	Verdieping erop, beleidsplan 2009-2013
4	Bouwend Nederland	Ondernemen is positie kiezen. De bouw in het perspectief van 2015
5	Bouwend Nederland	Actief, jaarbericht 2009
6	Bouwend Nederland	Kadernota Arbeidsmarkt
7	Bouwend Nederland	Lange termijn visie op opleiden
8	Bouwend Nederland	Kadernota onderwijs
9	Bouwend Nederland	Kadernota CAO 2011-2014
10	Bouwend Nederland	Kadernota BTER 2011-2014
11	Bouwend Nederland	Duurzaamheid inzet Bouwend Nederland
12	Bouwend Nederland	Meer dan bouwen in 2030
13	Bouwend Nederland	BIM bijeenkomst sectie Bouw Groot
14	Bouwend Nederland	Evaluatie kadernota ICT
15	Bouwend Nederland	Podium: interview Walther Ploos van Amstel
16	Bouwend Nederland	Kadernota Sociale Zekerheid
17	Bouwend Nederland	Kadernota Woningmarkt
18	Bouwend Nederland	Kadernota Utiliteitsbouw
19	Bouwend Nederland	Resultaten aanbestedingsinstituut 2010
20	Bouwend Nederland	Visiedocument gebiedsgerichte ruimtelijke ontwikkeling
21	Bouwend Nederland	Visiedocument investeren in infrastructuur
22	Bouwend Nederland	Verschillende versies van Podium: nieuws, achtergronden en opinie uit de bouw en infra
23	Brunel	De 7 kritische succesfactoren van ketenintegratie
24	CDA	Goed wonen
25	Commissie private Financiering van infrastructuur	Op de goede weg en het juiste spoor
26	Commissie beleggingsbeleid en risicobeheer	Pensioen: "onzekere zekerheid"
27	Commissie Goudswaard	Een sterke tweede pijler: naar een toekomstbestendig beleid van aanvullende pensioenen
28	Cordares	Werkgelegenheidscijfers Cordares
29	CPB	The Netherlands of 2040
30	CPB	Policy Brief 2011/12 Groene Groei
31	EIB	De bouwmarkt 2010-2015
32	EIB	Zzp-ers in de bouw, marktpositie en vooruitzichten
33	EIB	Openbare aanbestedingen in de gww - Doelmatigheid van geschiktheidseisen
34	EIB	De civiele betonbouw tot 2016
35	EIB	Infrastructuur monitor MIRT 2011
36	EIB	Ondergrondse Netwerken en Grondwaterbeheer 2015
37	EIB	Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid 2011
38	EIB	Trends en ontwikkelingen in de afbouwbranche 2010 - 2015
39	EIB	Hervorming van de woningmarkt
40	EIM	MKB en aanbesteden
41	Europese Commissie	Arbeidsverhoudingen in Europa

Auteur	Titel	
42	Fundeon	Deelnemers in de bouwopleidingen 2008-2010
43	Geert Dewulf et al	Managing public private innovation programs: lessons from the Netherlands, the UK, Australia and Finland
44	Genootschap Strategie en Visie in de Bouw	www.gsvb.nl
45	Henry Sturman	Negen nadelen van de verzorgingsstaat (en één voordeel)
46	ING Economisch Bureau	Trends en ontwikkelingen bouw- en onroerend goed
47	IOO, instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven	Het totale inkoopvolume van Nederlandse overheden
48	Jurriaan Propper	Een (on)gemakkelijke keuze; businessplan voor Nederland
49	KPMG	De financiële functie in ontwikkeling
50	KPMG	De pensioenwereld in 2011
51	Min. BZK + Staatssecr. SZW	Kabinetsstandpunt t.a.v. social return bij het Rijk
52	Minister SZW	Brief wetsvoorstel anticumulatie ZW en WW
53	Minister SZW	Kabinetsreactie SER-advies 'zzp'ers in beeld'
54	Minister + staatssecr. SZW	Wetsvoorstel wijziging AOW
55	Nedubex	Marktontwikkelingen in Duitsland
56	NSCI/Bouwend Nederland	Battle of the concepts. CAO vernieuwing; jongeren aan het woord
57	OCW	Actieplan mbo: focus op vakmanschap 2011-2015
58	Ondernemen (opinieblad MKB-Nederland)	Diverse artikelen (scan woningmarkt, ronde tafel)
59	PSIBouw	Strategische Partnering en Inkoop (SPIN) in de bouw
60	PSIBouw	Het living building concept toegepast - Hansweert Krammersluizen
61	PSIBouw	Bouwen aan de monitor: Onderzoek naar het marktgedrag van opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw 2005 - 2008
62	PSIBouw	Toekomstvisie Bouwsector
63	PSIBouw	Megatrends bouw
64	Rabobank	Verder met visie
65	Rabobank Cijfers en Trends	Branche-informatie Bouw
66	RRBouw	Professioneel ondernemerschap in de GWW
67	RRBouw/Rabobank	Strategie Loont!
68	Regieraad Bouw	Glashelder bouwen; dilemma's en transparantie tijdens het bouwproces
69	Regieraad Bouw en SBR Bouw Beter	Omgaan met risico's in de bouw; van onbewust onbekwaam naar het grijpen van kansen
70	Giel Schikhof en Jan Arts	Sociale zekerheid als investering in welvaart
71	SER	Advies Zzp'ers in beeld. Een integrale visie op zelfstandigen zonder personeel
72	SER - CSED	Naar een integrale hervorming van de woningmarkt
73	Significant BV	Nalevingsmeting Europees aanbesteden 2008
74	SIRA consulting BV & Significant BV	Lastenontwikkeling Aanbestedingsbeleid
75	Sociaal Cultureel Planbureau	Actuele maatschappelijke ontwikkelingen 2010
76	Staatssecretaris SZW	Hoofdlijnennotitie werken naar vermogen
77	Stichting Aanbestedings-instituut Bouw & Infra	Behendig in aanbesteden - resultaten van het onderzoek
78	TNO	Domotica, doos van Pandora of Heilige Graal

Bronnenlijst

	Auteur	Titel
79	TNO	Bouwprognoses 2010 – 2015
80	TNO	Bouwprognoses 2011-2016
81	TNO	Future of industry: competitive sustainability in Dutch construction sector
82	TNO	Grensoverschrijdend vernieuwen in de bouwsector
83	TNS NIPO - Tim de Beer	Bouwen aan een beter imago; herhaling van het onderzoek uit 2004
84	TU Delft - de Zeeuw	Tien acties voor gebiedsontwikkeling
85	Uneto-VNI en OTIB	Radar 2020; Verkenning van belangrijke toekomstontwikkelingen voor installatiebedrijven
86	Vereniging Eigen Huis	Woningmarkt in beweging
87	Vernieuwing Bouw	Praktijk leren; hands-on leren in projecten
88	Yteke de Jong	Vos Logistics werkt uitsluitend nog met Polen op internationaal transport



Naam

Bouwbedrijf

Scenario workshop - 16/23 augustus 2011

Gerrit Jan van de Pol	GMB
Hennie van Aken	BAM
Erik Batenburg	Aannemersbedrijf Batenburg
Robert-Jan Bokhoven	Bokhoven Bouw
Hans Stil	Aannemersbedrijf Stil
Arend Ringenier	Roelofs
Robert-Jan Bokhoven	Bokhoven Bouw

Vision workshop B&U - 19 augustus 2011

Arthur de Backker	Ballast Nedam
Harrie van Eck	Haegens Bouw
Frank Castricum	Beton en Prefabbouw IJmond
Leo te Bogt	Klaassen Bouwmaatschappij
Martijn Cosijn	Stam + De Koning Zwijndrecht
Olaf Polders	Haagbouw
Kasper Burgy	Burgy Bouwbedrijf
Daan van der Vorm	Vorm Bouw
Bart de Kok	De Kok Bouwgroep
René Hofsté	Hegeman Bouw
Peter van Ieperen	Van Ieperen Groep
Edwin van der Poel	GMB Civiel

Workshopsessie Vrije Denkers - 25 augustus 2011

Joke van den Bandt	VNO-NCW
Meindert Smallenbroek	Ministerie BZK
Floris Schilthuis	APG
Ben Spiering	Rijkswaterstaat
Jeroen Mennink	TNO
Jim Schuijt	De Alliantie
Jan Fokkema	NEPROM
Mieke van Veldhuizen	FNV Bouw
Tjeerd Wagenaar	Stichting Natuur en Milieu
Peter van Hoesel	Panteia / EIM

Naam

Bouwbedrijf

Vision workshop INFRA - 26 augustus 2011

Martijn Smitt
Koene Talsma
Gerrit Jan van de Pol
Klaas Terpstra
René Knipscheer
Hans van der Steen
René Wilms
Jan Hartog
George Raessens
Frenk Clemens
Alfred Boot
Vivian Klaassen
Johan Janssen
J. van der Spek
Sjors Pol
John Knoester
Anton de Groot

Strukton
Dura Vermeer
GMB
Ooms
Knipscheer Infrastructuur
Gebr. Van der Steen
MNO Vervat-Noord
Mourik-Groot Ammers
Heijmans
Sturm Zaandam
Dura Vermeer
BAM
Janssen de Jong
Gebr. Vd Donk
Gebr. Pol
Volker Wessels
Baas



Naam

Bouwbedrijf

Workshop verdieping thema's - 9 september 2011

Wim van de Westerlo	Westvoort
Hans van Norel	Van Norel
William van Niekerk	BAM
Olaf Polders	Haagbouw
Klaas Terpstra	Ooms
J. van der Spek	Vd Donk Infratechniek
Kasper Burgy	Burgy Bouwbedrijf
Sjors Pol	Gebr. Pol
Mark Niersman	Bouwbedrijf Niersman

Workshop verdieping thema's - 13 september 2011

Cornel Borst	Borst Bouw
Kees Flipse	Bouwbedrijf Flipse
Bart Hendriks	Hendriks Coppelmans
Jan Kets	Smit's Bouwbedrijf
Rudolph vd Bergh	Era Contour
Hans Stil	Aannemersbedrijf Stil
Cas Eerhart	Heijmans
Hennie van Aken	BAM
Erik Harleman	Veluwse Bouw
Peter Meerman	Haafkes Veldwachter
Didier Niland	Aanneming Wegenbouw Hemmen

Naam

Bouwbedrijf

Heisessie algemeen bestuur - 12 oktober 2011

Sjaak Beentjes	Beentjes
Allie Blijleven	Vink + Veenman
Niek Bolten	Bouwbedrijf Bolten
Harrie van Eck	Haegens Bouw
Jeroen Eijkelboom	Bouwteam P&O
Martien Heijmans	Heijmans
Rene Hofsté	Hegeman Bouw
Gerard Hoijting	Roelofs
Rense de Keijser	Ballast Nedam
Peter Koenders	Koenders Totaalbouw
Jaap Kruijt	Mourik Groot-Ammers
Han Moerland	Gebr. Moerland
Alexander Platje	Hurks
Marco Schurg	Aannemingsbedrijf Schurg
Hans Siep	Ten Brinke Bouw
Klaas Terpstra	Ooms
Siegfried Vizee	Bouwbedrijf Vizee
Rob Wassenberg	
Dennis van der Werff	Van der Werff
Rob van Wingerden	BAM
Elco Brinkman	voorzitter Bouwend Nederland
Nico van Til	Van Til
Henk Bol	BAM
Ton Borst	Borst Bouw
Gem Bot	Bot Bouwgroep
Teus de Wit	Versluys Groep

Mensen Bouwend Nederland betrokken in de verschillende fasen 2011

Elco Brinkman	Jørgen Hulsmans
Jan van Tuinen	Titus Blom
Ingrid Braat	Gerard Werkhoven
Joep Rats	Joppe Duindam
Joba van den Berg	Joost Fijneman
Bob Gieskens	Kees Scheepens
Paul Schumacher	Matthieu van Rooij
Annemiek Scholten	Wim Schreurs
Niels Ruyter	Yvonne van Zijl
Richard Mulder	Herman Meerbach
Nathalie van Dalen	Arjan Weijburg

→ Het rapport “Kiezen voor de Toekomst. De bouw in 2020”
kan ook worden gedownload van de website
van Bouwend Nederland:
www.bouwendnederland.nl/bouwin2020





Bouwend Nederland

de vereniging van bouw- en infrabedrijven



Bouwend Nederland
Zilverstraat 69

Postbus 340
2700 AH Zoetermeer

t 079 3 252 252
f 079 3 252 290

e info@bouwendnederland.nl
w www.bouwendnederland.nl