
Secretariaat

P/a Technische Universiteit Delft -
Faculteit Bouwkunde

Julianalaan 134 | 2628 BL Delft
Postbus 5043 | 2600 GA Delft

T +31 (0)15 27 88704

E info@opdrachtgeversforum.nl

I www.opdrachtgeversforum.nl

Het opdrachtgeversforum in de bouw

Bedrijfsplan 2018 – 2022

Patrick Buck

Hanneke Veldhuis

Bedrijfsplan 2018 - 2022

Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
1.1	<i>Historie</i>	2
1.2	<i>Evaluatie 2016-2018</i>	3
1.3	<i>Komende periode</i>	4
2	Missie, visie, strategie en doelstellingen	5
2.1	<i>Missie</i>	5
2.2	<i>Visie</i>	5
2.3	<i>Strategie</i>	5
2.4	<i>Doelstellingen</i>	6
3	Organisatie en werkwijze	8
3.1	<i>Stuurgroep</i>	8
3.2	<i>Secretariaat</i>	9
3.3	<i>Ambassadors of Change</i>	10
3.4	<i>Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw</i>	10
3.5	<i>Projectparticipanten</i>	11
3.6	<i>Programma</i>	11

1 Inleiding

1.1 Historie

Eind 2005 namen enkele grote publieke opdrachtgevers het initiatief tot het oprichten van het Opdrachtgeversforum in de bouw (hierna: het Opdrachtgeversforum). Aanleiding was de behoefte om het opdrachtgeverschap verder te professionaliseren en daarbij de publieke context extra te belichten. Kennisontwikkeling en -uitwisseling, competentieontwikkeling, kwaliteitsborging en belangenbehartiging stonden daarbij centraal.

Het Opdrachtgeversforum wordt gevormd door een stuurgroep, een tweede kring (de Ambassadors of Change) en enkele werkgroepen. De leden van de stuurgroep vertegenwoordigen (semi)publieke organisaties die jaarlijks vele miljarden aan opdrachten uitzetten in de markt en daardoor een verschil kunnen maken. Stuurgroepleden worden op persoonlijke titel benoemd en vormen een afspiegeling van verschillende sectoren in het opdrachtgeversveld. Door deze samenstelling ontstaat een krachtig netwerk, een platform voor ideeontwikkeling, uitvoerend en resultaatgericht.

De stuurgroep komt vijfmaal per jaar bijeen om te spreken over verschillende thema's. Doel van de bijeenkomsten is het delen van ervaringen en het gezamenlijk vormgeven van initiatieven om zo een stimulerende invloed uit te oefenen op vernieuwing in de bouw. Maatschappelijk en economisch belang staan daarbij centraal. Naast de stuurgroepvergaderingen vinden er regelmatig bijeenkomsten plaats met vertegenwoordigers van marktpartijen en diverse (branche)organisaties.

Elke twee jaar vindt er een evaluatie plaats die resulteert in een bedrijfsplan dat de basis vormt voor de toekomstige structuur en werkwijze. Voor u ligt het bedrijfsplan 2018-2022.

1.2 Evaluatie 2016-2018

In het bedrijfsplan 2016-2018 is vastgesteld dat het Opdrachtgeversforum wil fungeren als aanspreekpunt, kennismakelaar, netwerk en ontmoetingsplek en publiek toegankelijk moet zijn.

Hoewel het Opdrachtgeversforum formeel geen aanspreekpunt is, het heeft immers geen beslissingsbevoegdheid, is het wel een geaccepteerd gesprekspartner in de bouw. Meerdere keren per jaar vindt het TOPoverleg met Bouwend Nederland plaats. Door de diverse samenstelling van de stuurgroep fungeert deze als intermediair tussen de aangesloten organisaties en verschillende instanties, brancheorganisaties en initiatieven zoals bijvoorbeeld de Bouwcampus en de Bouwagenda. Voor het verder brengen van de resultaten van deze gesprekken is persoonlijk commitment van stuurgroepleden van groot belang.

De kennisthema's (aanbesteden, contracten, samenwerking met de markt, duurzaam voorraadbeheer, ICT/BIM, HRM en praktijkleren) zijn nog steeds relevant en zijn tijdens de stuurgroepvergaderingen aan bod gekomen. Desondanks blijken de meeste thema-werkgroepen niet van de grond te komen. De thema's van het Opdrachtgeversforum zijn daarom geactualiseerd en er is meer aandacht gekomen voor de rol van de opdrachtgever in de veranderende opgave en nieuwe manieren van samenwerken met de markt. In 2016 zijn de Leidende Principes gepresenteerd, een mooi resultaat van het TOPoverleg. Met de prijsvraag '*stop wishing, start doing*', georganiseerd door de Ambassadors of Change, werd er in 2016 en 2017 veel aandacht gegenereerd voor samenwerking met de markt. Ook bij het initiatief '*jouw baan, mijn baan*' staat kennis van en samenwerking met marktpartijen centraal.

De stuurgroep BIM voor Opdrachtgevers (BOG) draagt bij aan de ontwikkeling van uniforme informatienormen en uitwisselingsafspraken in de bouw en vastgoedsector. Er is voortdurend afstemming met de stuurgroep en de Bouw Informatie Raad (BIR).

In 2017 werd veel aandacht geschonken aan het thema circulair bouwen. In mei is er een werksessie met Thomas Rau georganiseerd en in oktober was circulair bouwen het thema van het Diner Pensant. De werkgroep Circulaire Bouweconomie is voortvarend aan de slag gegaan en heeft een statement en een aantal doelstellingen geformuleerd.

Om de wetenschappelijke onderbouwing van het vakgebied verder te brengen is in 2016 besloten het onderzoeksprogramma van de Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap ten minste tot en met 2021 financieel te ondersteunen. Er zijn drie onderzoeksthema's gedefinieerd: publieke waarden, de Leidende Principes (en de Marktvisie) en hun invloed op de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en professionele organisatiestructuren bij (semi-)publiek opdrachtgeverschap. Er zijn twee PhD's gestart met onderzoek. Naast de inhoudelijke bijdrage aan de stuurgroepvergaderingen waren er verschillende publicaties en is er een drukbezocht mini-symposium georganiseerd over contactmanagement.

In het najaar van 2017 heeft de voorzitter een gespreksronde gehouden bij bijna alle stuurgroepleden. In diverse interviews is opgemerkt dat bij goed samenwerkende opdrachtgevers de echte "doorzettingsmacht" zit om veranderingen te bewerkstelligen.

Uit bovenstaande activiteiten blijkt dat het Opdrachtgeversforum een goed netwerk biedt voor inspiratie en kennisuitwisseling. Het vergroot de slagkracht van organisaties en biedt een podium voor initiatieven van en door de leden.

De communicatie en marketing van de activiteiten van het Opdrachtgeversforum worden steeds belangrijker. De nieuwe huisstijl en website, die eind 2017 gepresenteerd zijn, dragen bij aan een betere naamsbekendheid en zichtbaarheid. De site biedt mogelijkheden om kennis en casuïstiek digitaal te delen.

1.3 Komende periode

De komende jaren zal het Opdrachtgeversforum zich richten op vergelijkbare doelen als die van voorgaande periode. De nadruk zal daarbij liggen op de kennisuitwisseling tussen verschillende sectoren en professionalisering binnen de organisaties. Het blijvend ondersteunen van een wetenschappelijke leerstoel versterkt de inhoudelijke ontwikkeling. De Ambassadors of Change worden ingezet om de activiteiten van de stuurgroep en van de werkgroepen verder te ondersteunen. Het secretariaat zal enigszins uitgebreid worden.

2 Missie, visie, strategie en doelstellingen

2.1 Missie

De bouwsector is van groot belang voor de (Nederlandse) economie. Publieke en semipublieke opdrachtgevers zijn verantwoordelijk voor ongeveer de helft (40%) van de bouwproductie in Nederland. Zij hebben daardoor grote invloed op de kwaliteit van de gebouwde omgeving, en daarmee op de leefomgeving en de levensstandaard. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor de juiste besteding van publieke middelen. (Semi)publieke opdrachtgevers hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid en een voorbeeldrol. Er wordt van ze verwacht dat ze actief bijdragen aan innovatie en de ontwikkeling van de bouwsector.

Het Opdrachtgeversforum wil door professionalisering van het opdrachtgeverschap van (semi)publieke organisaties bijdragen aan een beter functionerende bouwsector.

2.2 Visie

Het Opdrachtgeversforum wil een bijdrage leveren aan het professionaliseren van de bouw door het zijn van:

- Een echt forum waar de belangrijkste (semi)publieke opdrachtgevers bij elkaar komen en waar individuen kunnen worden aangesproken (belangenbehartiging richting de markt en politiek);
- Een netwerk en ontmoetingsplek voor professioneel opdrachtgeverschap in een (semi)publieke context (uitwisseling van ervaringen en ideeën, bespreking van casuïstiek);
- Een kennismakelaar voor professioneel opdrachtgeverschap (kennisontwikkeling en -uitwisseling);
- Een publiek toegankelijke kennisbron voor de ontwikkelde kennis en ervaring.

2.3 Strategie

Het Opdrachtgeversforum wil het gezicht zijn van (semi)publieke opdrachtgevers, maar geen formele koepel- of brancheorganisatie. Het lidmaatschap moet voorbehouden zijn aan invloedrijke personen die zonder ruggenspraak toezeggingen kunnen doen en projecten in gang kunnen zetten, zodat met nog meer gezag in de markt gesproken kan worden. Vanuit hun functie kunnen stuurgroepleden in hun eigen organisatie implementatie van nieuwe inzichten en toepassing van nieuwe instrumenten mogelijk maken. Van stuurgroepleden wordt verwacht dat zij (voor zover mogelijk) het gedachtengoed actief uitdragen naar hun achterban, netwerk-, koepel- of brancheorganisatie.

In de eerste pioniersjaren en bestuursperiode is bewust gekozen voor een informele setting in de vorm van tweemaandelijks dinersessies. In de periode van 2018-2022 zal deze informele setting behouden blijven. De deelnemers hebben allen een basisbijdrage toegezegd om de ondersteunende werkzaamheden van het secretariaat, de bijeenkomsten van de stuurgroep en de jaarbijeenkomsten (het Diner Pensant) te financieren. Projecten worden organisatorisch en financieel geadopteerd door de leden van de stuurgroep, anderen kunnen daarbij aansluiten. Er is bewust gekozen om de uitvoering van de projecten bij medewerkers

van de deelnemende organisaties neer te leggen. Dit zorgt ervoor dat projecten voldoende 'landen' in de bestaande organisaties.

Voor professionalisering van opdrachtgeverschap worden wetenschappelijke onderbouwing en onderzoek essentieel geacht. Daarom is gekozen voor de oprichting en (co-)financiering van de leerstoel 'Publiek opdrachtgeverschap in de bouw' aan de TU Delft per 1 januari 2014. De leerstoel richt zich op het ontwikkelen van een theoretisch fundament voor het vakgebied, is een plek om (inter)nationale partijen inhoudelijk te verbinden en kennis op een systematische manier te bundelen en te verspreiden via onderwijs en publicaties. Binnen de leerstoel wordt actief samenwerking gezocht worden met organisaties buiten de bouw of publieke sector. Ook in de komende periode zal de leerstoel financieel en inhoudelijk worden ondersteund door het Opdrachtgeversforum.

De Ambassadors of Change zijn als tweede kring van belang om het gedachtegoed van het Opdrachtgeversforum uit te dragen en zo bij te dragen aan kennisverspreiding en professionaliteit bij opdrachtgevers. De groep bestaat uit jonge en/of fris denkende doeners. Door het inzetten van netwerken in de eigen organisaties, met andere opdrachtgevers en de markt, wordt een verbinding tussen kennis, projecten en maatschappelijke opgaves gemaakt. De Ambassadors organiseren de komende jaren laagdrempelige activiteiten rondom actuele thema's. Een vertegenwoordiger van de Ambassadors neemt deel aan de bijeenkomsten van de stuurgroep om de verbinding te leggen.

Activiteiten van het Opdrachtgeversforum zullen zo veel mogelijk in afstemming plaatsvinden met bestaande kennis- en ontwikkelingsinitiatieven.

2.4 Doelstellingen

Het Opdrachtgeversforum heeft de volgende doelstellingen vastgesteld:

1 Gesprekspartner

- Een geaccepteerd gesprekspartner zijn in de bouw voor (semi)publiek opdrachtgeverschap;
- Beschikken over een goed netwerk voor belangenbehartiging;
- Verschillende soorten organisaties in haar midden hebben als onderdeel van het netwerk;
- Geïnstitutionaliseerd overleg hebben met marktpartijen (verbetering van de samenwerking met de markt) o.a. via de Bouwagenda en het TOPoverleg;

2 Netwerk en ontmoetingsplek

- Een plek zijn waar 'best practices', ervaringen en nieuwe ideeën worden uitgewisseld binnen en tussen sectoren;
- Een katalysator zijn in de ontmoeting van gelijkgestemde organisaties;
- Beschikken over 'communities of practice' per thema en sector;
- Een sterke schakel zijn in het netwerk.

3 Kennismakelaar

- Een goed functionerend onderzoeksprogramma bij de leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap aan de TU Delft begeleiden.
- Er informatie- en kennisuitwisseling plaatsvindt over overkoepelende, maatschappelijke thema's waar opdrachtgevers gesteld voor staan zoals:
 - a Duurzaamheid (Circulaire Bouweconomie, verduurzamen bestaande voorraad, duurzaam voorraadbeheer, CO2 prestatie ladder, MVO, transitieagenda, ...)
 - b Samenwerking met de markt (Leidende Principes en Marktvisie, stimuleren van innovatie, wet en regelgeving (nieuwe omgevingswet en aanbestedingswet), aanbesteden, ontwikkelingen in contractvormen, integraal opdrachtgeven, prestatie meten, gebiedsgericht opdrachtgeverschap, regionale samenwerkingen op inhoud, ...)
 - c Beheer en onderhoud (vervanging en renovatie, strategisch asset management, transformatie en herbesteding, ...)
 - d Digitalisering (veiligheid, BIM (standaardisatie, auteursrecht en implementatie o.a. via de BOG, BIR en het BIMloket), internet of things, BIG data, virtueel bouwen, ...)
 - e HRM (krapte op de arbeidsmarkt, lerende organisaties, behoud en ontwikkeling van kennis binnen organisaties, talentmanagement, ...)
 - f Professioneel opdrachtgeverschap (publieke waarden, verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid, integriteit, contracten (contractmanagement, risicomanagement, contractdynamiek), toezicht, leiderschap, ...);

4 Publiek toegankelijk

- Een goede naamsbekendheid/zichtbaarheid van het Opdrachtgeversforum hebben;
- Beschikken over een goed beheerde website met toegankelijke informatie en kennis;
- Een goede bekendheid/zichtbaarheid genieten van de leerstoel;
- Kennis delen (werkgroepen, thema bijeenkomsten en werkconferenties, (mini) symposia, Diner Pensant, aansluiting bij andere netwerken, ...).

3 Organisatie en werkwijze

3.1 Stuurgroep

Gekozen wordt voor een stuurgroep als 'beslisorgaan'. Deze bestaat uit maximaal 15 leden die op persoonlijke titel worden gevraagd deel uit te maken van deze groep. Belangrijkste keuzecriteria zijn:

- Is vernieuwingsgezind;
- Is bereid een thema of project te trekken;
- Is vertegenwoordiger van een (semi-)publieke opdrachtgevende organisatie;
- Heeft een positie in de organisatie waardoor implementatie van nieuwe inzichten en toepassing van nieuwe instrumenten op snelle wijze mogelijk wordt gemaakt;
- Is bereid tot het aangaan van commitment in tijd en geld;
- 'Vertegenwoordigt' een deel van de sector.

Dit laatste betekent dat er naar gestreefd wordt in de stuurgroep een afspiegeling te verkrijgen van de verschillende deelsectoren van het opdrachtgeversveld:

- Utiliteitsbouw algemeen (rijks vastgoed, gemeentes, ...);
- Zorg (academische ziekenhuizen, reguliere ziekenhuizen, care instellingen);
- Onderwijs (universiteiten, hbo-instellingen, ...);
- Woningbouw (corporaties, ...);
- Infrastructuur (infraproviders, gemeentes, provincies, ...);
- Water (waterschappen, waterleidingbedrijven, ...);
- Energie (netwerkbeheerders, elektriciteitstransporteurs, ...).

De voorzitter van de stuurgroep wordt gekozen uit de leden van de stuurgroep op basis van een besluit bij meerderheid van stemmen. Hij/zij leidt de stuurgroepbijeenkomsten, zorgt voor de agendering, beheert de financiën en is de contactpersoon voor het secretariaat. De (organisatie van) de voorzitter zorgt voor het financieel beheer van het forum, is bevoegd om namens stuurgroepleden participanten toe te laten en sluit overeenkomsten met het secretariaat. Hij/zij wordt bijgestaan door de adviseur van het forum.

De stuurgroep heeft de volgende taken:

- Richting geven aan het programma van het forum;
- Benoemen van thema's die uitgewerkt worden;
- Beoordelen van de voortgang van de uitvoering;
- Aanreiken van onderwerpen voor belangenbehartiging;
- Het coördineren van woordvoering.

De 'vertegenwoordigers' van de sectoren organiseren het netwerk in hun sector. Agendering en informatie-uitwisseling worden voorbereid door het secretariaat. Voor het thema dat wordt geadopteerd door een lid

van de stuurgroep draagt hij/zij zorg voor de opzet, financiering en voortgangsbewaking van het project. Hij/zij is tevens de woordvoerder voor dit thema namens het forum.

Stuurgroepleden kunnen op eigen initiatief hun lidmaatschap opzeggen of gevraagd worden hun lidmaatschap te beëindigen als de meerderheid van de stuurgroepleden daartoe besluit. Het lidmaatschap van een organisatie is gekoppeld aan het lidmaatschap van de persoon en eindigt dus automatisch met beëindiging van het persoonlijk lidmaatschap.

De effectiviteit van het Opdrachtgeversforum valt of staat met de inzet van de stuurgroepleden. Persoonlijk commitment is een voorwaarde voor succes. Ieder lid moet zich aangetrokken voelen tot vernieuwend opdrachtgeverschap en dat binnen de eigen organisatie uitdragen. Ook moet hij/zij zich persoonlijk aangesproken voelen wanneer er onvoldoende voortgang wordt bereikt.

De spelregels voor de stuurgroepleden zijn als volgt:

- Aanwezigheid bij stuurgroepbijeenkomsten is uitgangspunt; afwezigheid is uitzondering;
- Actieve bijdrage wordt geleverd in de vorm van het adopteren van een thema, project, ambassadeurs en/of sector netwerk;
- Het opdrachtgeverschap voor de geadopteerde onderdelen wordt actief ingevuld (resultaatsgerichtheid in de geadopteerde thema's/projecten/netwerken);
- Resultaten van het forum worden zoveel mogelijk uitgedragen/geïmplementeerd in de eigen organisatie;
- Medewerkers uit de eigen organisatie worden geactiveerd om te participeren in projecten van het forum;
- Stuurgroepleden spreken elkaar aan op hun verantwoordelijkheden;
- Stuurgroepleden zijn ambassadeur voor het werk van het forum naar de buitenwereld.

3.2 Secretariaat

Het secretariaat van het Opdrachtgeversforum is via een overeenkomst ondergebracht bij de Faculteit Bouwkunde aan de TU Delft en ondersteunt de voorzitter bij de organisatie van het forum met de volgende taken:

- Voorbereiding en verslaglegging bijeenkomsten stuurgroep;
- Ondersteuning bijeenkomsten werkgroepen en Ambassadors;
- Communicatie over activiteiten van het forum en de voortgang van projecten;
- Organisatie reguliere bijeenkomsten met anderen zoals Diner Pensant en TOPoverleg;
- Organisatorische ondersteuning voorzitter;
- Beheer website;
- Bijhouden relatiebestand;
- Archivering;
- Contactadres forum.

3.3 Ambassadors of Change

De Ambassadors of Change is de tweede kring rond de stuurgroep. Een groep van jonge en/of fris denkende doeners uit de gelederen van het forum. Zij dragen het gedachtegoed van het forum actief uit en dragen zo bij aan kennisontwikkeling en professionaliteit bij (semi-)publieke opdrachtgevers. Door het inzetten van netwerken in de eigen organisaties, met andere opdrachtgevers en de markt, wordt een verbinding tussen kennis, projecten en maatschappelijke opgaves gemaakt.

Er wordt gestreefd naar een goede vertegenwoordiging vanuit alle sectoren waardoor het netwerk wordt uitgebreid en verschillende netwerken met elkaar worden verbonden. Elke stuurgroepvergadering schuift een Ambassador aan om een agendapunt in te vullen en de stuurgroep alert te houden.

3.4 Leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw

Het Opdrachtgeversforum ondersteunt de leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw bij de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft met financiering van een onderzoeksprogramma. De leerstoel is ingebed bij de Afdeling Management in the Built Environment. Binnen de TU Delft wordt aansluiting gezocht bij de Faculteit Civiele Techniek en Geotechniek en Techniek, Bestuur en Management om de gehele breedte van het vakgebied publiek opdrachtgeverschap in bouw en infrastructuur te kunnen bedienen. Daarnaast wordt actief samengewerkt met andere universiteiten zoals de VU, Universiteit Twente, TU Eindhoven en Radboud Universiteit Nijmegen.

De leerstoel werkt aan de hand van een meerjarig onderzoeksprogramma dat in overleg met het Opdrachtgeversforum is opgesteld. Hieruit ontstaan fundamentele en thema-gerelateerde onderzoeksprojecten die de projecten van de leden van het Opdrachtgeversforum inhoudelijk ondersteunen. Op projectbasis wordt er samengewerkt met andere universiteiten, opdrachtnemers en opdrachtgevende organisaties die geen lid zijn van het Opdrachtgeversforum.

Rol van de leerstoel ten opzichte van het forum is:

- Inhoudelijk advies aan de stuurgroep Opdrachtgeversforum;
- Wetenschappelijke reflectie op de activiteiten van leden van het Opdrachtgeversforum;
- Inhoudelijke ondersteuning bij activiteiten van de Ambassadors of Change;
- Uitdragen gedachtegoed vakgebied.

3.5 Projectparticipanten

Er is de mogelijkheid voor (semi-)publieke organisaties om zich op basis van een project of thema aan te sluiten bij het Opdrachtgeversforum. Nadat hun voordracht in de stuurgroep is goedgekeurd, krijgen zij de mogelijkheid te participeren in programma's of projecten met inbreng van deskundigheid, capaciteit of geld. Veelal zullen zij via thema- en/of sectorbijeenkomsten of projecten hun deskundigheid verder vergroten.

Spelregels projectparticipanten:

- Zijn bereid ontwikkelde kennis/producten van het forum toe te passen in de eigen organisatie;
- Zijn ten minste actief in 1 project (inbreng expertise, capaciteit en/of geld).

3.6 Programma

De stuurgroep stelt een programma vast dat van prioriteiten wordt voorzien. Dat programma heeft een flexibel karakter, zodat de onderwerpen in de loop der tijd mede op basis van input uit het netwerk kunnen worden bijgesteld. Daardoor kan op actualiteit worden ingespeeld. Bij de opzet van werkgroepen die invulling geven aan het programma, kan het secretariaat van het forum ondersteunen. De organisatie en financiering van een werkgroep is de primaire verantwoordelijkheid van de betrokken stuurgroepleden. In de praktijk betekent dit dat een aantal organisaties zich aangetrokken voelt tot probleemstelling en doelstelling van een thema en daaraan gaat bijdragen. Daarvoor worden medewerkers van de betrokken organisaties ingeschakeld. In enkele gevallen kunnen experts (kennisinstellingen, adviesbureaus, netwerkorganisaties, etc.) worden ingeschakeld om thema's verder te helpen.