

Top bouwondernemingen in Nederland

Een performance-meting

*Sturen vanuit een purpose
op waarden en gedrag*

Oktober 2017



Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 223.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 4.900 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Het economisch klimaat in Nederland	5
1.1 Een terugblik	5
1.2 Een vooruitblik	8
2. Het startpunt voor verandering: sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag	13
2.1 Cultuur als een strategisch asset in de bouwsector	13
2.2 De Bouwagenda	14
2.3 In gesprek met de sector	15
2.4 Onze conclusies uit de interviews	18
2.5 Aanbevelingen: Hoe stuur je als bouwbedrijf vanuit een purpose op waarden & gedrag?	19
3. Performance-meting	21
Contact	29

Colofon

Redacteur: Jeroen Kerkhof
Eindredactie: Alette Marbus
Opmaak: Richard Volbeda

Voorwoord

Voor u ligt de nieuwe Bouw Performance-meting. Daarin dit jaar aandacht voor drie onderwerpen: de markt, de mate waarin cultuur en waarden een onderwerp zijn in de sector en de analyse van de financiële stabiliteit en performance.

De macro-economische cijfers en het gevoel in de markt maken maar één conclusie mogelijk: het gaat goed in de sector. De huizenmarkt is daarbij de grote stuwende kracht, maar er is zeker ook groei te constateren in de utiliteitsbouw en de grond-, weg- en waterbouw. De pijplijn van de grote organisaties laat ook zien dat de omzet van deze bedrijven in de komende jaren op orde zal zijn. Er is echter ook een aantal uitdagingen. De winstgevendheid blijft een aandachtspunt voor al deze bedrijven. Faalkosten reduceren de marges op projecten tot onder het niveau dat hoort bij het risicoprofiel van deze projecten. Technische complicaties op de projecten zijn hier vaak een reden voor, maar de overdracht tussen tenderfase en uitvoering kan in veel gevallen ook een stuk beter om dit risico te verminderen. Daarnaast zie ik het hebben van voldoende gekwalificeerd personeel als een van de belangrijkste uitdagingen van de sector. Vergrijzing en een lage instroom in het technisch onderwijs zijn een van de oorzaken van dit probleem.

Deze uitdagingen vormen ook de opstap naar het tweede hoofdstuk over de cultuur in bouwbedrijven en de mate waarin zij hierop sturen. *De Bouwagenda* van Bernard Wientjes roept op tot revolutie en gedragsverandering in de sector. Daarnaast vraagt het behouden en de ontwikkeling van medewerkers om pro-actief beleid richting medewerkers en om het duidelijk positioneren van de eigen organisatie

in de maatschappij. Ten slotte is er ook een duidelijk verband met de financiële prestaties: bedrijven die sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag – de kernelementen van cultuur – leveren over langere periodes een vele malen hoger rendement op. Maar in hoeverre zijn bouwbedrijven nu bezig met dit onderwerp? In welke bedrijven staat dit thema op de bestuursagenda, in hoeverre zijn bouwbedrijven al ‘purpose-led’ en ‘value-driven’, en wat zijn hun ambities op dit vlak? We hebben daar in de afgelopen maanden kwalitatief onderzoek naar gedaan. Op basis van interviews komt daar een heel divers beeld uit. Dit vindt u terug in hoofdstuk 2.

Ten slotte de cijfers. Die bevestigen het beeld uit de markt. De analyse geeft de mogelijkheid om de verschillende bouwbedrijven te vergelijken op het gebied van financiële performance en stabiliteit. Elk van deze grote organisaties heeft echter zijn eigen structuur, marktfocus en specifieke kenmerken. Een een-op-een vergelijking is daardoor lastig te maken, maar het geheel geeft een beeld voor de sector.

We hebben op het gebied van sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag veel ervaring. Als u eens van gedachten wilt wisselen over de vraag wat dat kan betekenen voor uw organisatie of in gesprek wilt met een van onze sectorspecialisten, neem dan contact met ons op.

Wij wensen u veel leesplezier.

Bas Weber

Voorzitter sectorgroep Bouw, PwC



In dit hoofdstuk schetsen we de economische omstandigheden waarin de Nederlandse economie verkeert. We kijken terug op de recente ontwikkeling van de Nederlandse economie en de prestaties van de bouwsector, en blikken vooruit met enkele verwachtingen voor de komende jaren.

1. Het economisch klimaat in Nederland



1.1 Een terugblik

De Nederlandse economie draaide het afgelopen jaar uitzonderlijk goed. De bouwsector was een van de best presterende sectoren in onze economie. Een terugblik aan de hand van enkele macro-economische ontwikkelingen en cijfers over de bouwsector en onderdelen daarvan.¹

Macroniveau

Nederland bevindt zich, net als vorig jaar, op plaats 4 in de ranglijst van meest concurrerende economieën ter wereld en is daarmee het hoogst geklasseerde land in de EU (Zwitserland staat bovenaan, Duitsland volgt op plek 5).² Volgens hoogleraar en onderzoeker Henk Volberda heeft Nederland zijn positie onder meer te danken aan een infrastructuur van wereldklasse, een goed functionerende overheid en instituties en een goed macro-economisch beleid met gezonde overheidsfinanciën. Bovendien kenmerkt Nederland zich door een innovatie-ecosysteem van wereldklasse.³

Het bruto binnenlands product (bbp) groeide in het tweede kwartaal van 2017 met 1,5% ten opzichte van het eerste kwartaal, een “uitzonderlijke hoge” kwartaalgroei die deze eeuw pas twee keer eerder werd bereikt. Op jaarbasis kwam de bbp-groei uit op 3,3% (Q2 2017 ten opzichte van Q2 2016), vooral als gevolg van een groei van de export en

de consumentenbestedingen terwijl ook de investeringen toenamen. Het bbp groeide voor het dertiende kwartaal op rij.

Volgens de juni raming van De Nederlandsche Bank zal de groei voor 2017 uitkomen op 2,5%, een versnelling ten opzichte van de 2,1% groei in 2016. De Nederlandse economie doet het dit jaar daarmee beter dan DNB in januari nog verwachtte toen het een groei van 2,3% voorspelde.

Het aantal mensen met betaald werk steeg medio 2017 met ongeveer 20 duizend per maand. Nederland telde in augustus 2017 426 duizend werklozen, ofwel 4,7% van beroepsbevolking. In de periode januari tot en met augustus 2017 verstrekten de UWV 277 duizend nieuwe uitkeringen. Dit is een daling van 17,3% in vergelijking met dezelfde periode in 2016. Bijna alle sectoren lieten een afname zien in het aantal nieuwe uitkeringen. Deze afname is vooral sterk bij bouwbedrijven (-47,0%) en grootwinkelbedrijven (-44,1%).

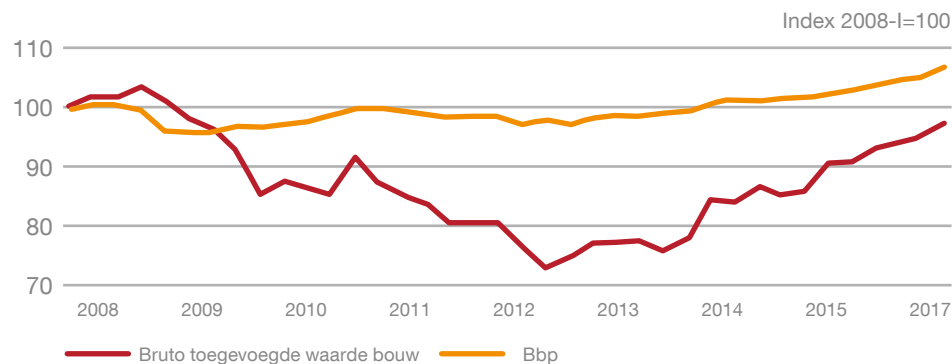
De huizenmarkt in Nederland vertoont “tekenen van oververhitting”, concludeert DNB in een studie van mei 2017, maar er is volgens DNB nog geen sprake van een “kredietgedreven zeepbel”.

¹ De gegevens waar we ons in dit hoofdstuk op baseren zijn, tenzij anders vermeld, afkomstig van het CBS, en in het bijzonder uit de Kwartaalmonitor Bouw.

² World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2017–2018*, september 2017 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>).

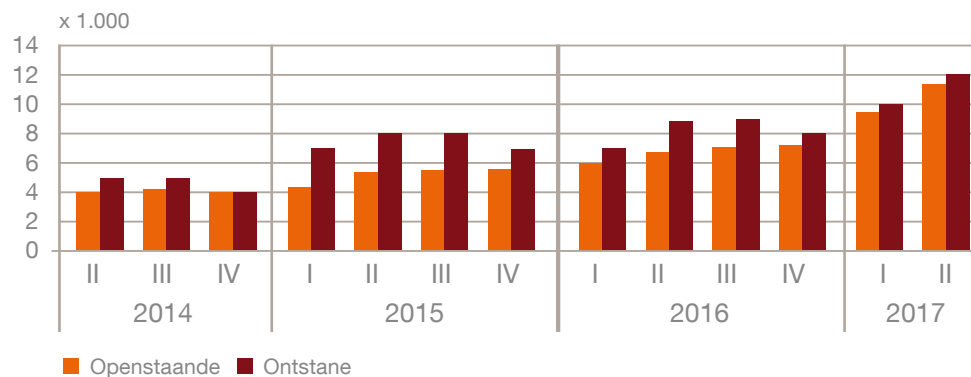
³ <https://discovery.rsm.nl/articles/detail/303-dutch-economy-once-again-the-most-competitive-economy-in-the-european-union/>

Bruto toegevoegde waarde bouw en bbp



Bron: CBS

Vacatures



Bron: CBS

Sectorniveau

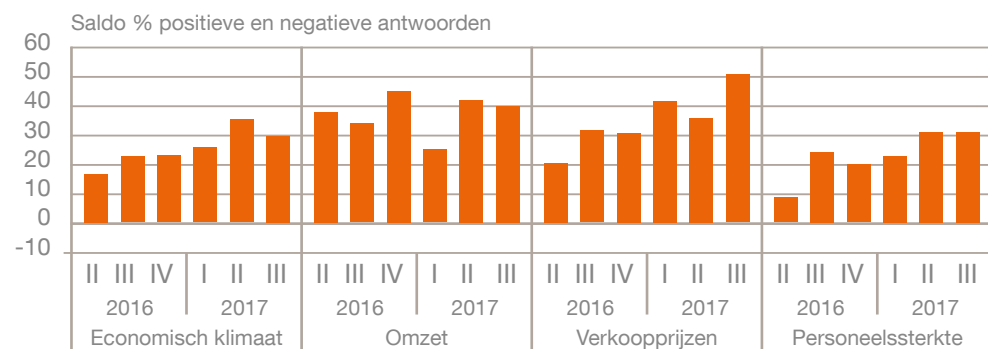
De omzetstijging in de bouwsector bedroeg in het tweede kwartaal van dit jaar 6,3% (Q2 2017 versus Q2 2016). Daarmee blijft de sector aanzienlijk harder groeien dan de Nederlandse economie als geheel. Q2 2017 was het elfde achtereenvolgende kwartaal met een omzetgroei in de sector.

De bruto toegevoegde waarde in de bouwsector kwam 5,6% hoger uit dan in het tweede kwartaal van 2016. De stijgende lijn die vanaf het eerste kwartaal van 2013 is ingezet wordt daarmee stevig doorgetrokken. Maar daar waar de Nederlandse economie al begin 2015 officieel uit het dal was (bbp-index boven de 100), heeft de bouwsector nog altijd niet het niveau van voor de crisis bereikt.

De Nederlandse bouwsector behoort gerekend naar productiegroei tot de Europese voorhoede, samen met landen als Duitsland en Frankrijk. De bouwproductie lag in het tweede kwartaal van dit jaar 5,1% hoger dan in Q2 2016. De Nederlandse bouw deed het daarmee beduidend beter dan het Europese gemiddelde (3,5% groei) en dan bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk (een afname van 0,4%). Overigens blijft de Nederlandse groei ver achter bij die van de eenzame koploper Zweden (bijna 20% groei).

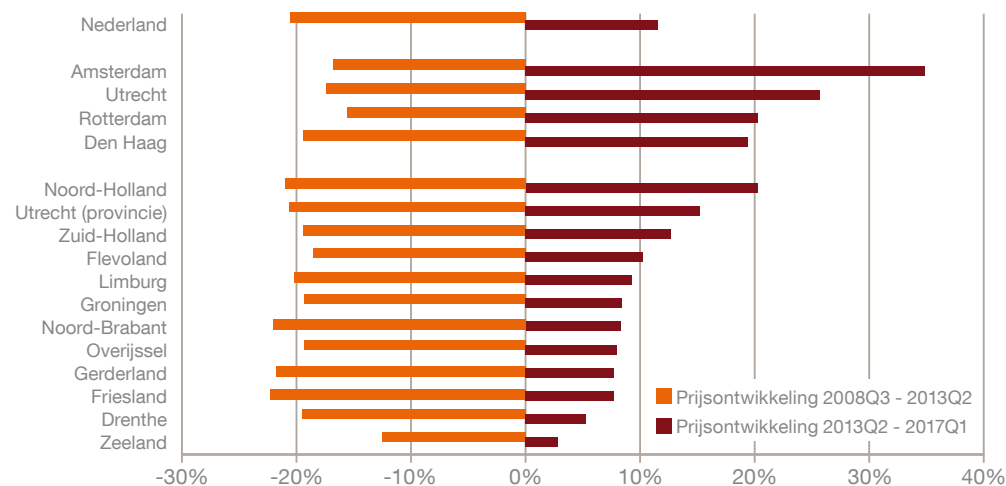
De werkgelegenheid in de bouw nam in het tweede kwartaal van 2017 toe met 8.000 banen, tot een totaal van 527.000. Er ontstonden dat kwartaal 12.000 nieuwe vacatures en er werden 10.000 vacatures vervuld. Aan het einde van het tweede kwartaal stonden er in de bouw ruim 11.000 vacatures open. Gebaseerd op verschillende verwachtingen van ondernemers over de werkgelegenheid verwacht het CBS dat het aantal vacatures in de bouw in de tweede helft van 2017 verder zal stijgen.

Ondernemersvertrouwen bouw (seizoensgecorrigeerd)



Bron: CBS, EIB, KvK, MKB-Nederland, VNO-NCW

Regionale huizenprijsontwikkeling sinds dieptepunt na crisis (vanaf 2008)



Bron: DNBulletin

De verwachtingen voor de toekomst zijn in bouwsector rondt optimistisch: het ondernemersvertrouwen in de bouw is met 33,5% (het saldo van het percentage positieve en negatieve antwoorden) hoger dan in alle overige sectoren. Er is daarmee sprake van een duidelijke stemmingswisseling: 2013 was de bouw nog de meest somber gestemde sector. De positieve verwachtingen betreffen niet alleen het algemene economische klimaat, maar ook de omzet, de verkoopprijzen en de personeelssterkte van bouwbedrijven.

Close-up

De omzetgroei in de bouw komt met name op het conto van kleine (minder dan 10 mensen in dienst) en middelgrote bedrijven (tussen 10 en 100 medewerkers) met een groei van respectievelijk 9,3% en 8,7%. Grote bouwondernemingen lieten een beduidend lagere omzetstijging van 2,2% noteren.

De woning- en utiliteitsbouw is met een groei van 10,6% (Q2 2017 ten opzichte van Q2 2016) de grote drijvende kracht achter de omzetgroei van de sector (6,3%). Vooral grote (15,1%) en kleine ondernemingen (13,7%) realiseerden klinkende groeicijfers in de woning- en utiliteitsbouw; middelgrote bedrijven drukten het gemiddelde door veel lagere groeicijfers van rond de 3%.

In het tweede kwartaal werden er ruim 58.000 bestaande woningen (+ 16%, ten opzichte van Q2 2016) en ruim 14.000 nieuwbouwwoningen (+ 20%) verkocht. Het aantal verkochte woningen stijgt al vier jaar onafgebroken, en de huizenprijzen zijn al drie jaren op rij hoger dan het voorgaande jaar.



We gaan toe naar een Bouwsector 3.0. Hier werken alle partijen in de keten – beleidsmakers, opdrachtgevers, beheerders, kennisinstellingen, architectenbureaus, ingenieursbureaus, grote en kleine aannemers, toeleveranciers en andere betrokkenen – samen aan een optimaal maatschappelijk resultaat.

De huizenmarkt in Nederland vertoont “tekenen van oververhitting”, concludeert DNB in een studie van mei 2017⁴, maar er is volgens DNB nog geen sprake van een “kredietgedreven zeepbel”. De sterke stijging van de huizenprijzen doet zich met name voor in de grote steden. Andere marktsegmenten die het CBS onderscheidt groeiden aanzienlijk minder hard dan de woning- en utiliteitsbouw. De gespecialiseerde bouw (waar activiteiten als sloop, bouwinstallatie en afwerking onder vallen) behaalden in het tweede kwartaal 3,6% meer omzet, bedrijven in de grond-, weg- en waterbouw (GWW) boekten een 4,4% hogere omzet.

1.2 Een vooruitblik

Mede naar aanleiding van het verschijnen van *De Bouwagenda* begin dit jaar willen we in deze editie van ons rapport de gelegenheid nemen om een aantal meer fundamentele ontwikkelingen te belichten die het aanzien van de bouwsector op langere termijn gaan bepalen. Daarvoor beschrijven we een aantal doelstellingen en actieplannen die de sector in *De Bouwagenda* heeft opgesteld. Wat deze doelstellingen en plannen cijfermatig betekenen voor de bouwsector ontleen we op een aantal punten aan het rapport *Sustainable Urban Delta, ontwikkelingen en investeringsopgaven in beeld* van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB).⁵

Doelstellingen en actieplannen uit *De Bouwagenda*

In ons rapport van vorig jaar schreven we over de achterblijvende productiviteitsstijging in de bouw. De sector heeft de technologische en digitale ontwikkelingen nog nauwelijks om weten te zetten in een hogere efficiency. Ter illustratie: in Nederland nam de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per gewerkt uur, tegen constante prijzen) tussen 1995 en 2015 toe met 25%, de bouwsector realiseerde in diezelfde periode slechts de helft van die productiviteitsverbetering (alleen dankzij een groeispurt vanaf 2013).

Door tal van maatregelen te nemen, en in het bijzonder door technologische en digitale ontwikkelingen beter te benutten, durft de bouwsector zich een “spectaculaire” productiviteitsstijging ten doel te stellen: “We gaan toe naar een Bouwsector 3.0. Hier werken alle partijen in de keten – beleidsmakers, opdrachtgevers, beheerders, kennisinstellingen, architectenbureaus, ingenieursbureaus, grote en kleine aannemers, toeleveranciers en andere betrokkenen – samen aan een optimaal maatschappelijk resultaat. Met deze aanpak verwachten we een spectaculaire productiviteitssprong te realiseren, waarbij we de voor ons liggende opgaven tegen 30% lagere kosten kunnen uitvoeren”, (De Bouwagenda).

Ambities als deze zijn in *De Bouwagenda* omgezet in een aantal concrete doelstellingen:

- 2020:** 100% energieneutrale nieuwbouw
- 2025:** 10% productiviteitsstijging in de bouwsector als eerste stap
- 2030:** 50% minder gebruik van primaire grondstoffen en 30% productiviteitsstijging en kostenbesparing door radicale innovatie
- 2050:** energieneutrale gebouwde omgeving en een geheel circulaire bouwsector

De actieplannen die in *De Bouwagenda* zijn opgenomen – voor infrastructuur, woningbouw en utiliteitsbouw – hebben tot doel de kwaliteit van leven in onze gebouwde omgeving op peil en betaalbaar te houden zonder onze aarde verder uit te putten. Voor de periode tot 2021 zijn deze actieplannen (deels) vertaald in concrete stappen.

4 DNBulletin: *Huizenprijsstijgingen in de steden: een beprijzing van schaarste*, 9 mei 2017. (<https://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/dnbulletin-2017/dnb358877.jsp>)

5 <http://www.eib.nl/publicaties/prognoses-en-scenarios/sustainable-urban-delta/>

Tabel 1 Investeringsopgaven naar deelmarkt, 2015-2030 (miljard euro)

	Nieuwbouw	Reconstructie	Vervanging	Onderhoud	Totaal
Rijkswegen	6	6	3	12	27
Spoorwegen	4	5	2	7	18
Gemeentelijke wegen en riolering	11	12	8	21	52
Waterkering	5	5	2	8	20
Ondergrondse infra	8	6	2	11	27
Overig publiek	15	10	3	17	45
Overig privaat	19	12	4	20	55
Totaal	68	56	24	96	244
Bron: EIB					

Veranderingen in de bevolkingssamenstelling, leefgewoontes, klimaat, economie en technologie hebben verstrekkende gevolgen en stellen hoge, soms nieuwe eisen aan de infrastructuur van de toekomst.

Infrastructuur: Nederland is nog niet af

Aan het begin van dit hoofdstuk vermeldde we dat de concurrentiekracht van de Nederlandse economie onder meer stoelt op zijn infrastructuur van wereldklasse. “Daarom wordt soms gesuggereerd dat Nederland qua infrastructuur wel ‘af’ is. Het tegendeel is echter waar”, stelt *De Bouwagenda*. Veranderingen in de bevolkingssamenstelling, leefgewoontes, klimaat, economie en technologie hebben verstrekkende gevolgen en stellen hoge, soms nieuwe eisen aan de infrastructuur van de toekomst:

- Het aantal reizigerskilometers per jaar groeit tot 2030 naar schatting met 11% tot 32% per jaar, afhankelijk van het type vervoermiddel.
- Het tempo in rioolvervanging moet verdubbelen om volksgezondheid en bescherming tegen regenwater te borgen.
- Veel bruggen, tunnels en sluizen worden zwaar belast en/of raken aan het einde van hun levensduur waardoor het veilig gebruik ervan een belangrijker thema wordt.

- De transitie van fossiele naar duurzaam opgewekte energie vergt de vervanging, opschaling of verwijdering van bestaande energienetten.

De Bouwagenda constateert dat het bestaande infrastructuurbeleid en de beschikbare investeringsruimte achterblijven bij deze ontwikkelingen. In *tabel 1* blijkt dit ook uit de cijfers van het EIB.

Achter deze investeringsopgaven gaat een drietal trends schuil:

- Een verschuiving naar vervanging en onderhoud ten koste van nieuwbouw. Deze verschuiving hangt samen met de veroudering van de bestaande infrastructuur en met een afnemende *kwantitatieve* vraag naar nieuwe infrastructuur (ten gevolge van de stagnerende bevolkingsgroei) en een toenemende *kwalitatieve* vraag (door stijgende welvaart en nieuwe wensen en eisen aan veiligheid en duurzaamheid).
- Een concentratie van infrastructurele opgaven in drukke gebieden, met name in de Randstad, waardoor infrastructuurprojecten complexer en duurder zullen worden.
- Een groeiversnelling in de periode 2020 - 2030. De bezuinigingsmaatregelen uit de crisisjaren in combinatie met de lange voorbereidingstijd van grote infrastructuurprojecten beperken nog tot 2020 de investeringsruimte, daarna valt een inhaalslag te verwachten.

Een EIB-analyse van het Infrastructuurfonds laat zien dat de (geschatte) bedragen die daarin tot 2030 zijn gereserveerd aanzienlijk lager liggen dan de hierboven genoemde investeringsbehoeften. Voor de Rijkswegen bestaat tot en met 2030 een tekort van 3,2 miljard euro, voor Spoorwegen een tekort van 5,5 miljard euro. Daarin is nog niet meegenomen dat een deel van de middelen in het Infrastructuurfonds moet worden besteed aan posten die niet in de investeringsbehoeften zijn opgenomen (bijvoorbeeld aan grondaankopen en eigen personeel).

Tabel 2 Investeringsopgaven naar deelmarkt, 2015-2030 (miljoen euro)

	2015	2020	2025	2030	Gemiddeld per jaar	Cumulatief 2015-2030
Rijkswegen						
Investeringsopgave Infrastructuurfonds	2.253	2.968	3.179	3.216	3.002	
Beschikbaar Infrastructuurfonds	2.253	3.148	2.652	2.620	2.787	
Saldo	0	180	-527	-596	-215	-3.225
Spoorwegen						
Investeringsopgave Infrastructuurfonds	2.260	2.104	2.397	2.397	2.276	
Beschikbaar Infrastructuurfonds	2.278	2.104	1.957	1.688	1.908	
Saldo	18	-318	-440	-691	-368	-5.520

Bron: Begroting Infrastructuurfonds. Analyse EIB

Woningbouw: aantrekkelijke uitdagingen

Net als bij de infrastructuur staat de sector in de woningbouw voor een aantrekkelijke uitdaging:

- Tot 2030 zal de bestaande woningvoorraad moeten worden uitgebreid met 900.000 woningen om huisvesting te bieden aan de even zoveel nieuwe huishoudens die Nederland dan zal tellen.
- Bovendien zullen 350.000 verouderde woningen vervangen moeten worden.
- Naast deze uitbreidings- en vervangingsvraag bestaat er een groeiende vraag naar woningverbetering (daaronder valt niet het reguliere onderhoud).

Om te voldoen aan deze vraag zijn in de periode 2015-2030 investeringen ter waarde van 385 miljard euro nodig. Een groot deel van deze investeringen zullen door particuliere eigenaren en eigenaar-beleggers moeten worden gedaan. Daarnaast zullen woningcorporaties investeringen doen, met name in de vervanging van verouderde woningen.

In de woningbouw zal de bouwsector de komende decennia bovendien in moeten spelen op verschillende maatschappelijke, klimatologische en technologische ontwikkelingen. Het huidige tempo in de verduurzaming van de woningvoorraad is te laag om aan de doelstellingen van het Energieakkoord te voldoen.

Om in 2050 een energieneutrale gebouwde omgeving en een geheel circulaire bouwsector te hebben gerealiseerd, zal de komende periode een “kwaliteits- en schaalsprong” in de verduurzaming van bestaande woningen moeten plaatsvinden. Tot 2019 zullen 30.000 woningen (van drie veel voorkomende woningtypen), die aan groot onderhoud toe zijn, worden verduurzaamd en zullen drie wijken een duurzaam alternatief krijgen voor de aardgasaansluiting. In de jaren 2019-2021 zal deze aanpak worden uitgebreid naar 100.000 woningen en dertig wijken.

Bij deze projecten zal de aanpak zoals die wordt voorgestaan in de Bouwsector 3.0 – een aanpak met verregaande en intensieve ketensamenwerking gericht op een optimaal maatschappelijk resultaat – worden toegepast. Concreet valt hierbij onder meer te denken aan de nieuwe vormen van pre concurrentiële samenwerking die ook bij de aanbesteding van infrastructurele werken nu worden toegepast. Bij de aanbesteding wordt naast de duurzaamheid ook de circulariteit van de gebouwen en wijken uitgevraagd en meegewogen.



Uit de doelstellingen in het Energieakkoord leiden de opstellers van De Bouwagenda af dat ruim driekwart van de scholen voor 2030 een beter energielabel moet krijgen.

Tabel 3 Nieuwbouw- en verbeteringsopgaven in de woningmarkt, 2015-2030

	Aantal woningen (x 1.000)	€ (miljard)
Nieuwbouw	1.250	255
- Uitbreiding	900	180
- Vervanging	350	75
Woningverbetering	-	130
Totaal		385

Bron: EIB

Utiliteitsbouw: nieuwe en aangepaste voorzieningen

De eerder genoemde ontwikkelingen van maatschappij, klimaat en technologie hebben de komende jaren en ver daarna ook hun uitwerking op de utiliteitsbouw. In *De Bouwagenda* zijn plannen opgenomen om het voorzieningenniveau in de zorg, het onderwijs en de werkomgeving aan te passen aan de nieuwe eisen en wensen die uit deze ontwikkelingen voortkomen.

Zorg

Het aantal 65-plussers in Nederland bedraagt nu ongeveer 3 miljoen, waarvan er 700.000 boven de 80 zijn. Omdat deze aantallen de komende jaren snel zullen stijgen, kan het tekort aan geschikte woningen voor 65-plus huishoudens oplopen van 86.000 nu naar 750.000 in 2040. Om ouderen langer zelfstandig thuis te kunnen laten wonen is een aanpassing van de bestaande woonvoorraad nodig.

Vergrijzing leidt ook tot de behoefte aan een ruimer aanbod van zorginstellingen en ziekenhuizen. *De Bouwagenda* stelt dat er nog veel ruimte is voor verbetering op het gebied van energiebesparing, wooncomfort en inrichting op de toenemende, intensievere zorgvraag.

Van de bouwsector worden slimme, intuïtieve voorzieningen voor comfortabel leeftijdsbestendig wonen en nieuwe, flexibele levensloopbestendige woon- en woon-zorgconcepten gevraagd om te voorzien in de nieuwe behoeftes die de vergrijzing met zich meebrengt.

Scholen

Een kwart van de scholen heeft een onaanvaardbaar slecht binnenklimaat en veel van het onderwijsvastgoed uit de jaren 60, 70 en 80 is van slechte kwaliteit, onder meer door beperkte tussentijdse renovaties. Eveneens een kwart van de scholen heeft energielabel G (zeer slecht). Uit de doelstellingen in het Energieakkoord leiden de opstellers van *De Bouwagenda* af dat ruim driekwart van de scholen voor 2030 een beter energielabel moet krijgen.

Werkomgeving

Leegstand van kantoren, maatschappelijk vastgoed (scholen, zorginstellingen, sport- en cultuurvoorzieningen) en gebouwen voor retail, logistiek en industrieel gebruik neemt toe. In Nederland stonden in 2015 8,7 miljoen m2 kantoren, 2,8 miljoen m2 winkels en 8 miljoen m2 verzorgingshuizen leeg. De leegstand heeft een negatief effect op de leefbaarheid, de economische groei, de sociale cohesie en het vestigings- en investeringsklimaat in Nederland.

De opgave voor de utiliteitsbouw is om te komen met gebiedsgerichte aanpakken - waarbij wederom een beroep wordt gedaan op ketensamenwerking – met inbegrip van het energie-efficiënt maken van het bestaande vastgoedbestand. Bij de transformatie van bijvoorbeeld kantoren naar woningen kunnen inspanningen op het gebied van slimme, duurzame energienetwerken en het (her)gebruik van bio-based of circulaire materialen worden gecombineerd.

Het realiseren van de ambities en de doelstellingen die in deze vooruitblik zijn genoemd, is niet mogelijk zonder dat er een totaal andere manier van werken in de bouw ontstaat. *De Bouwagenda* roept niet voor niets op tot een revolutie in de sector. Die omwenteling moet naar onze overtuiging draaien om aandacht voor de cultuur binnen bedrijven en de sector als geheel. Bouwbedrijven zullen zich daarvoor moeten bezinnen op vragen over hun bestaansrecht in de wereld van morgen, en over de waarden en het gedrag waarop ze moeten gaan sturen. In het volgende hoofdstuk zullen we onze ideeën én die van een aantal bouwbedrijven daarover beschrijven.



‘Als “bouwers van Nederland” excelleren we door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn. We werken samen voor burgers en bedrijven aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.’ Zo luidt de Marktvisie¹ die is opgesteld door opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw en infra en die inmiddels door 1.424 mensen werkzaam in de sector is ondertekend. De Bouwagenda, begin dit jaar opgesteld door vertegenwoordigers uit alle geledingen van de sector, roept op tot een totaal andere manier van denken in de sector en stelt dat de sector een revolutie moet ondergaan.

2. Het startpunt voor verandering: sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag



Dergelijke veranderingen die de sector moet en wil maken, zijn in essentie cultuurveranderingen. In dit hoofdstuk beschrijven we het belang van een cultuurverandering in de sector, hoe ver bouwbedrijven zijn met het realiseren van die cultuurverandering en wat hun ambities op dit gebied zijn.

2.1 Cultuur als een strategische asset in de bouwsector

De maatschappij stelt in toenemende mate vragen bij de rol van bedrijven in de samenleving: wat is hun bestaansrecht, hoe dragen bedrijven bij aan 'the greater good', welke waarde, anders dan alleen financiële, creëren ze? Bedrijven stellen zichzelf ook dergelijke vragen: hoe geven we invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, met welk businessmodel dragen we bij aan een duurzame samenleving en blijven we daarin zelf duurzaam winstgevend, hoe word en blijf ik een aantrekkelijke werkgever voor een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt?

Het antwoord op deze en aanverwante vragen draait naar onze overtuiging om het begrip cultuur. Cultuur is niet ongrijpbaar en niet soft. Cultuur is niet een losstaand initiatief of een project. Cultuur creëert de omstandigheden die nodig zijn om de strategie uit te kunnen voeren. Cultuur geeft houvast bij het omgaan met dilemma's en de uitdagingen in een snel veranderende wereld. Cultuur helpt organisaties daarom relevant en succesvol te zijn, ook in de toekomst.

1 eind september 2017

2 <https://www.cobouw.nl/bouwbreed/nieuws/2017/9/andere-bouwcultuur-vereist-ander-gedrag-101252692>

Cultuur is niet iets wat je overkomt, geen gegeven uit het verleden dat onlosmakelijk is verweven in de organisaties. Cultuur is te veranderen, vorm te geven en te sturen, en wel door het invullen van purpose, waarden en gewenst gedrag:

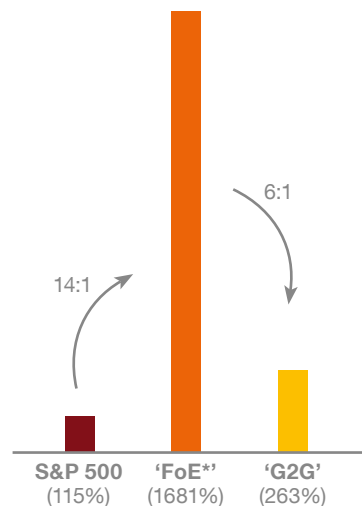
Purpose: Een purpose beschrijft de behoeften en verlangens die een bedrijf wil vervullen. Het geeft antwoord op vragen als: wat is ons bestaansrecht, wat drijft ons? Een purpose geeft betekenis aan het werk dat we doen. Iets waar mensen in deze tijd steeds nadrukkelijker naar op zoek zijn.

Waarden & gedrag: Waarden geven inhoud aan de manier van werken die een organisatie nastreeft, en aan de relaties tussen haar medewerkers onderling, met haar klanten en partners, en voor de samenleving. Deze waarden zijn concreet te maken door ze te vertalen in gewenste gedragingen.

Wat betekent dit in de praktijk?

Een bouwbedrijf dat als doel heeft het hele traject van ontwerp tot realisatie tot beheer en onderhoud te doen, zal bijvoorbeeld moeten kunnen samenwerken met zijn partners in de waardeketen. Zo'n bedrijf heeft dus waarden nodig waarmee het kan sturen op goede samenwerking, zoals kwaliteit en betrouwbaarheid. Door deze waarden te vertalen in het gedrag dat daarbij hoort, wordt bijvoorbeeld duidelijk waar mensen elkaar binnen het bedrijf op kunnen aanspreken en wat geschikte performance indicators zijn. In het recente Cobouw-artikel 'Bouwend Nederland en Rijkswaterstaat: Andere bouwcultuur vereist ander gedrag'² is sprake van een aantal aanbestedingsprojecten zonder regels, waarbij marktpartijen volledig zijn geselecteerd op samenwerking en de prijs in overleg is vastgesteld.

Cumulatief rendement 1998 - 2013



De 'Firms of Endearment' hebben een 14 keer zo hoog rendement gegenereerd als de S&P 500, en een 6 keer zo hoog rendement als dat van 'Good-to-Great'-bedrijven.

Cumulatieve performance	15 jaar	10 jaar	5 jaar	3 jaar
US FoEs	1681%	410%	151%	83%
Internationale FoEs	1180%	512%	154%	47%
Good to Great Companies	263%	176%	158%	222%
S&P 500	118%	107%	61%	57%

* FoE = firms of endearment

3 R. Sisodia, J. Sheth, and D.B. Wolfe - Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose. (<http://www.firmsofendearment.com>)

De combinatie van een purpose met waarden en gedrag is dus ondersteunend voor een succesvolle uitvoering van de strategie en draagt daarmee ook bij aan de financiële resultaten en maatschappelijke relevantie, nu en in de toekomst.



Voor de sceptici die nog niet overtuigd zijn: sturen vanuit een purpose en op waarden en gedrag is geen luxe of een kostbare hobby die ten koste gaat van de financiële prestaties. Integendeel, organisaties met een duidelijke purpose presteren overduidelijk beter dan de markt: over een periode van vijftien jaar blijken purpose-gedreven ondernemingen 14 keer meer rendement voor hun aandeelhouders op te leveren dan de S&P 500.³

2.2 De Bouwagenda

Het streven naar een duurzaam relevante positie in de samenleving - en daarmee het nadenken over purpose en waarden en gedrag - is met name voor de bouwsector een urgent thema. De begin dit jaar verschenen *Bouwagenda* vraagt van de sector niets minder dan een transformatie:

“De bouw speelt een sleutelrol in de grote uitdagingen waarvoor onze samenleving staat. Klimaatverandering en uitputting van onze grondstoffen leiden ertoe dat we op een revolutionair andere wijze moeten denken over de inrichting van onze leefomgeving. Dit kan alleen als we onszelf opnieuw uitvinden.”

En:

*“Weliswaar is de bouw een gezonde sector, die vaak prachtige, innovatieve oplossingen oplevert, maar het is ook een branche die zich kenmerkt door veel fragmentatie en inefficiëntie in de totale keten, waardoor investeren in innovatie nauwelijks loont. Een integrale en inspirerende visie en aanpak zijn nodig. Een aanpak met oog voor draagvlak, goede communicatie en aantrekkingskracht op jong talent. Evolutionaire ontwikkelingen in de bouwsector zijn niet in staat de maatschappelijke uitdagingen van de toekomst, de enorme vervangingsopgave en het benodigde tempo daarvan aan te kunnen. **Er is geen evolutie, maar een revolutie nodig.**”*

Met het benadrukken van het belang van sturen vanuit een purpose en op waarden en gedrag willen wij een, voor de bouw misschien revolutionair nieuwe, manier aandragen om de vereiste verandering tot stand te brengen en inhoud te geven.

Een purpose en waarden en gedrag vormen het fundament voor een succesvolle uitvoering van de strategie. Op die manier werken ze door in het dagelijks werk van iedereen in een bouwonderneming. Ze dragen bij aan het besef van waarom de onderneming waarde toevoegt en hoe we van hoog tot laag in de organisatie kunnen inspireren. Dit is speciaal van belang bij het aantrekken van jong talent in de bouw. De generatie die nu de arbeidsmarkt betreedt vindt het belangrijk om met 'the greater good' bezig te zijn, om van de wereld een betere, duurzamere plek te maken.

Christopher Wren, one of the greatest of English architects, walked one day unrecognized among the men who were at work upon the building of St. Paul's cathedral in London which he had designed. "What are you doing?" he inquired of one of the workmen, and the man replied, "I am cutting a piece of stone." As he went on he put the same question to another man, and the man replied, "I am earning five shillings twopence a day." And to a third man he addressed the same inquiry and the man answered, "I am helping Sir Christopher Wren build a beautiful cathedral."



<http://www.debouwagenda.com>

De *Bouwagenda* bevat een aantal concrete doelstellingen die geschikt zijn om inspiratie aan te ontlelen. Onder de kop 'Er is een energierevolutie in de gebouwde omgeving noodzakelijk' staat een aantal aansprekende doelen die uiterlijk in 2021 moet zijn gerealiseerd dat:

1. verduurzaming van de bestaande woningvoorraad in 2021 is opgeschaald tot 100.000 woningen per jaar, te beginnen bij opschaling van het programma "Stroomversnelling" (verduurzaming corporatiewoningen);
2. er een Plan van Aanpak ligt om in 2030 het binnenklimaat van alle scholen gezond te krijgen en de meest urgente scholen met label G in 2021 gerenoveerd en duurzaam zijn; er komt een landelijk Financieringsarrangement Scholen beschikbaar;
3. er een plan ligt met draagvlak om 1 miljoen nieuwe energieneutrale woningen geprogrammeerd te hebben, die in 2030 gerealiseerd zijn; dit leidt tot een nieuwbouwproductie van gemiddeld 100.000 woningen per jaar vanaf 2021;
4. onze 'nationale infrastructuur assets' (wegen, tunnels, bruggen, sluizen, dijken, riolen, energienetwerken) uniform inzichtelijk zijn, zodat de opgave voor vervanging, functie- en klimaatadaptatie meerjarig te plannen en te budgetteren is, en er al een voortvarende start is gemaakt met innovatieve en duurzame vervanging;
5. bewoners van het aardbevingsgebied zich gehoord voelen, en inzicht hebben in hun eigen woonsituatie en mogelijkheden; Groningen beschikt dan over een Living Lab Building met laagdrempelige test- en validatiefaciliteiten waarmee een rijk aanbod aan innovatieve, aardbevingsbestendige en circulaire concepten wordt ontwikkeld;
6. een Human Capital-agenda in uitvoering is die de bouw neerzet als 'zeer aantrekkelijke werkgever', op weg naar ten minste 50.000 extra benodigde banen.

2.3 In gesprek met de sector

Op basis van een aantal interviews met bestuurders van bouw- en ingenieursbedrijven hebben we ons een beeld gevormd van het sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag in de bouwsector. In deze interviews zijn telkens deze vragen aan de orde gekomen: wat is de relevantie van sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag, wat gebeurt er al, wat zijn de resultaten en wat zijn de ambities met betrekking tot deze vorm van sturing? Hieronder volgt een weergave van deze interviews aan hand van een aantal representatieve en opvallende antwoorden:

1. Relevantie: waarom is sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag belangrijk voor bouwbedrijven?

Uit onze gesprekken blijkt dat het sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag volgens de meeste bouwbedrijven een relevant thema is. De urgentie daarvan wordt ook gevoeld, maar slechts een klein deel heeft een dergelijke sturing ook al echt ingericht.

Het sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag is om verschillende redenen (nog) geen gemeengoed onder bouwbedrijven. Een deel van de bouwbedrijven ziet ofwel niet het belang – *"Ik geloof niet zo in waarden, we zijn geen kerk. Wij hebben het altijd over houding en gedrag. Het gaat er bijvoorbeeld om dat iedereen gewoon afspraken nakomt: je werkt hier veilig, of je werkt hier niet."* – of krijgen van hun (buitenlandse) holding nauwelijks ruimte om te sturen op hun 'eigen' waarden en gedrag: *"Wij worden heel sterk aangestuurd op compliance door de moedermaatschappij"* en *"Wij zijn van de korte klappen, het moet ook gewoon geld opleveren."* Andere bedrijven hebben gemerkt dat het sturen op waarden in hun organisatie niet aanslaat – *"Als het over waarden gaat krijgen we heel vaak de vraag terug 'wat moet ik ermee, wat kan ik ermee?'. We hebben geprobeerd het via formele mechanismes zoals de 'performance cycle' te stimuleren, maar daarmee wordt het een afvinkoefening en gaat het ook niet leven. Concreter is beter is hier het motto."*

Gezien de beperkte mate waarin bouwbedrijven al sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag, zijn er nog weinig ‘harde’ resultaten zichtbaar.

Vanuit de eerder genoemde urgentie heeft een kleine groep bedrijven wel aangegeven een duidelijk verband te zien met hun (toekomstige) succes: *“Ik ben ervan overtuigd dat de manier waarop wij de dingen doen, dus ons gedrag, en de onderliggende waarden waaruit dit gedrag voortkomt, maken dat wij als bedrijf succesvol zijn en kunnen zijn.”* Een vertegenwoordiger van een ander bedrijf zegt dat het sturen op gedrag, en met name het vertonen van het gewenste voorbeeldgedrag door de directie, ertoe bijdraagt dat *“de inconsistenties tussen het beleven van de strategie en wat medewerkers werkelijk doen, kleiner worden”*. Dit moet vervolgens leiden tot *“minder opportunisme”* en tot *“een herkenbaarder profiel”* in de markt. En: *“Onze waarden zijn een uiting van de trots die we voelen, daarop sturen geeft trots en energie in het bedrijf.”*

2. Status quo: Bij welke huidige activiteiten staan (sturen op) waarden en gedrag centraal?

Voor zover bouwbedrijven al sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag, komt dit met name tot uiting in de ‘performance cycle’ en in de contacten met klanten.

Bedrijven die al gevorderd zijn met de implementatie van sturing vanuit een purpose op waarden hebben een aantal van hun processen daarop aangepast. De nieuwe sturing is onder meer vertaald in nieuwe KPI's voor de raad van bestuur: *“Vroeger hanteerden we alleen financiële KPI's, tegenwoordig maken ook zachtere aspecten als ‘customer satisfaction’ en ‘engagement’ expliciet deel uit van de KPI's van onze raad van bestuur. Deze KPI's worden doorvertaald naar alle onderdelen van de organisatie. Hoe we dat via het sturen op waarden en gedrag tot leven gaan brengen is een proces waar we nu middenin zitten.”*

En in een nieuw format voor beoordelingsgesprekken: *“We hebben de neiging dingen enorm complex te maken met processen, procedures, richtlijnen etcetera, maar onze performance cycle hebben we helemaal teruggebracht naar de essentie: hoe draag je bij aan de strategie, wat heb je daarvoor nodig, waar zou je trots op zijn, hoe ga je anderen helpen? Performance gaat in de kern over*

weten dat wat jij doet bijdraagt aan de richting die we op willen met ons bedrijf, als dat te groot is breng je het terug naar wat je met je afdeling wilt. Al het overige is ballast.”

Een ander bedrijf heeft de sturingsprincipes gebruikt om de contacten met klanten te structureren en te verdiepen: *“We hebben aan onze missie vier vragen gekoppeld die we altijd meenemen in onze ‘client engagement’, onder meer over duurzaamheid en hoe wij bijdragen aan de belangen van de stakeholders en de omgeving van de klant. En dan niet achteraf met een checklist, maar in echte dialoog. We willen voor een opdrachtgever meer doen dan het ontwerpen en bouwen van een brug, we willen met hem in gesprek over het oplossen van mobiliteitsvraagstukken in een regio. We stellen dus de vraag-achter-de-vraag, en onze klanten geven massaal aan zo’n proactief partnerschap te willen hebben.”*

3. Resultaten: Welke effecten zijn zichtbaar als gevolg van sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag?

Gezien de beperkte mate waarin bouwbedrijven al sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag, zijn er nog weinig ‘harde’ resultaten zichtbaar.

Enkele bedrijven geven aan al wel minder tastbare maar niet minder waardevolle effecten te zien: *“Op dit moment zijn we te kort bezig om echt effect te zien. Sinds een jaar zetten we stappen op dit thema, de prestatie is daardoor wel stabiel en ‘het echte gesprek’ wordt vaker gevoerd”, en “De communicatie onderling en met klanten verandert erdoor, ze wordt ‘versimpeld’ en leidt vaker tot een constructieve dialoog”, en “Het leidt tot een groter saamhorigheidsgevoel en creëert synergie, en het geeft richting bij het maken van keuzes.”*

In enkel geval wordt commercieel succes al gekoppeld aan de sturing vanuit een purpose: *“In landen waar dingen anders werken dan wij gewend zijn - corruptie, steekpenningen - zijn er voorbeelden waar wij aanbestedingen gewonnen hebben omdat wij als enige het proces met rechte rug lopen. ‘Jullie houden vast aan dingen die je belangrijk vindt, wetende dat je het in veel gevallen*



Bouwbedrijven zien over het algemeen het belang van cultuur – een richtinggevend purpose in combinatie met bijbehorende waarden vertaald in gewenst gedrag – als fundament voor een effectieve uitvoering van hun strategie.

dan ook niet gaat winnen'. Uiteindelijk maken onze missie en de heel sterk aanwezige trots om dingen te doen waar de maatschappij beter van wordt, ons commercieel sterker. Dat wordt steeds belangrijker, ook om ons te onderscheiden in de markt: het hebben van slimme mensen die met slimme oplossingen komen alleen is niet langer voldoende.”

4. De toekomst: Wat zijn de ambities met betrekking tot sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag?

Bouwbedrijven zien over het algemeen het belang van cultuur – een richtinggevend purpose in combinatie met bijbehorende waarden vertaald in gewenst gedrag – als fundament voor een effectieve uitvoering van hun strategie. Hierbij wordt verwezen naar de ambities en de maatschappelijke rol van de sector zoals bijvoorbeeld omschreven in *De Bouwagenda*, en naar wat een nieuwe generatie talent vraagt van werkgevers waaraan zij zich willen verbinden.

“Ik ben ervan overtuigd dat een values-driven organisatie helpt in voorspelbaarder resultaat en werkplezier. Ik wil mensen inspireren om het beste uit zichzelf te halen. Dit betekent wel dat ze zich aansluiten bij de purpose van ons bedrijf. Als je persoonlijke waarden dicht bij de waarden van het bedrijf staan, wordt het veel gemakkelijker om gezamenlijk doelen te halen.”

De uitdaging voor veel bouwbedrijven is nog om deze vorm van sturing in te richten:

“We onderzoeken nog hoe we in de markt willen staan en hoe anderen naar ons kijken. Die inzichten leveren ook weer een puzzelstukje op dat onze missie concreter gaat maken: we kunnen ze doorvertalen in communicatie-uitingen, in hoe we het gesprek met de klant aangaan, in wat we onze medewerkers meegeven.”
En: *“De ambitie is om alles wat we in gang hebben gezet te laten landen in de organisatie. Dat betekent onder meer een koppeling maken met HR, met strategie, met risicomanagement en kwaliteit, en met competentie- en projectmanagement.”*

Wat zeggen CEO's over cultuur

50%

van de CEO's geeft aan dat er onvoldoende duidelijkheid is binnen de organisatie hoe de purpose & values vertaald kunnen worden in concrete acties en gedrag

75%

van de CEO's vindt dat bedrijven de bredere maatschappelijke issues moeten aanpakken

21%

is het er zeer mee eens dat de purpose leidend is bij bedrijfsbesluiten in een crisisperiode

75%

van de CEO's wijzigt de waarden en code of conduct om zo te reageren op de verwachtingen van hun stakeholders

67%

van de CEO's vindt dat de purpose centraal moet staan bij het realiseren van waarde voor stakeholders

24%

is ervan overtuigd dat hun organisatie goed om zou gaan met klokkenluiders die ongewenste bedrijfsactiviteiten melden en daarbij hun direct leidinggevende passeren



2.4 Onze conclusies uit de interviews

Een minderheid van de bouwbedrijven stuurt vanuit een purpose of heeft een programma lopen om een dergelijke sturing te ontwikkelen. Bij een klein deel van de bedrijven die we voor dit rapport hebben gesproken wordt expliciet op waarden gestuurd. In een enkel geval wordt niet op waarden gestuurd maar wordt alleen de purpose gebruikt om invulling aan te geven middels gewenste gedragingen.

Er valt een tweedeling te maken tussen bedrijven waar sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag wel aanslaat en bedrijven waar dat niet of veel minder het geval is. Bedrijven waar dit wel aanslaat zijn te karakteriseren door hun werkzaamheden die veelal bestaan uit eenmalige, innovatieve projecten met een grote adviescomponent; door het topmanagement dat deze sturing actief stimuleert en door een groot aandeel hoger opgeleide medewerkers. Bij meer traditionele bouwbedrijven waar een groot deel van het werk bestaat uit min of meer routinematige werkzaamheden en die een ouder, minder hoog opgeleid personeelsbestand hebben, komt sturing vanuit een purpose en op waarden en gedrag nog nauwelijks van de grond, of wordt zelfs de relevantie daarvan niet gezien.

Het belang van sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag wordt niet overal herkend aan de top, terwijl dit wel een noodzakelijke voorwaarde is voor succes.

Bedrijven die het belang van sturing vanuit een purpose op waarden en gedrag onderschrijven, geven in meerderheid aan de implementatie daarvan lastig te vinden. Dat is terug te voeren op een aantal structurele kenmerken:

1. **Fragmentatie van organisaties:** Grote bouwondernemingen zijn in veel gevallen een verzameling van redelijk zelfstandige, nauwelijks centraal aangestuurde werkmaatschappijen die onderling beperkt zijn geïntegreerd. Aspecten als cultuur, trots, verbinding, identificatie van medewerkers zijn gekoppeld aan die verschillende werkmaatschappijen, of zelfs weer aan onderdelen daarvan. Deze versnippering is niet bevorderlijk voor een sturing op een gezamenlijk gevoelde purpose en gedeelde waarden.
2. **Betrokkenheid van de top:** Het belang van sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag wordt niet overal herkend aan de top, terwijl dit wel een noodzakelijke voorwaarde is voor succes. In bedrijven waar deze sturing wel aanslaat, komt dat voor een deel doordat het topmanagement deze ideeën omarmt en actief uitdraagt. In andere bedrijven zien we geïsoleerde initiatieven die moeizaam hun weg vinden naar de grotere organisatie omdat er onvoldoende aandacht en steun is vanuit de top.
3. **Voortdurende druk op resultaten:** Hoewel de huidige hoogconjunctuur in de bouw enige lucht verschaft, kampt de sector door de jaren heen genomen met winstmarges die structureel te laag zijn gezien het risicoprofiel van de activiteiten. Dit maakt dat bouwbedrijven opereren in een 'overlevingsmodus' die weinig ruimte biedt voor investeringen in verandering en vernieuwing. Die overlevingsmodus bevordert bovendien een focus op de korte termijn en het verontachtzamen van risico's en een zeker opportunisme bij het aannemen van projecten. Deze factoren verklaren wellicht waarom een deel van de bouwbedrijven weinig ruimte ervaart voor het ontwikkelen van sturingsmodel gebaseerd op een purpose en waarden en gedrag.

De transitie begint met een nieuwe manier van werken

Door in een bouwcoalitie van overheid, markt en kenniswereld samen plannen te maken en uit te voeren. Door in te zetten op alle niveaus: Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen. Door in te zetten op radicale verbetering van zowel het gangbare en routinematige werk als op de grote complexe werken. Door morgen te beginnen en al werkende de beste antwoorden te vinden. Door creativiteit leidend te laten zijn. Door niet te stoppen als we een belemmering tegenkomen, maar die juist te gebruiken voor ons denken en handelen. Door regelgeving, financiering en digitalisering zoveel mogelijk ondersteunend te laten zijn aan de benodigde innovatie. Door in te zetten op een gebouwde omgeving die het welzijn van eenieder bevordert. Door het beste te halen uit de mensen in de bouw (De Bouwagenda).

2.5 Aanbevelingen: Hoe stuur je als bouwbedrijf vanuit een purpose op waarden & gedrag?

Voor het overwinnen van de obstakels die bouwbedrijven zeggen te ervaren bij de implementatie van deze sturing, kunnen we de volgende aanbevelingen doen.

1. **Fragmentatie van organisaties:** Dat bouwondernemingen bestaan uit eilanden met een eigen historie en cultuur wil nog niet zeggen dat de verschillende onderdelen zich niet kunnen verbinden aan eenzelfde purpose en gemeenschappelijke waarden. Om het even op onszelf te betrekken: de purpose van PwC is het bouwen van vertrouwen in de samenleving en het oplossen van belangrijke problemen. Onze accountants geven daar op een andere wijze invulling aan dan onze (belasting)adviseurs, maar voor beide groepen geeft de purpose richting en zin aan hun werkzaamheden. Ook binnen bouwbedrijven kunnen verschillende werkmaatschappijen en bedrijfsonderdelen een gezamenlijk purpose laden en inhoud geven en zich daaraan verbinden.
2. **Betrokkenheid van de top:** Om succesvol te kunnen sturen vanuit een purpose op waarden en gedrag is het noodzakelijk dat de top van de organisatie dit op zich neemt en stimuleert. Alleen dan komt de rest van de organisatie in beweging. We adviseren om de invoering van deze sturingsprincipes langs twee wegen te bevorderen: door het veranderen van het gedrag, en door het veranderen van de context. Het veranderen van gedrag kan bijvoorbeeld gebeuren door als management het gewenste voorbeeldgedrag te vertonen, door binnen de organisatie en met stakeholders de dialoog aan te gaan over het thema, en iedereen, van bestuurskamer tot bouwplaats, uit te nodigen en te triggeren na te denken over wat het thema voor hem of haar betekent en welke bijdrage hij of zij nu daaraan nu al kan leveren. Anderzijds krijgt een

cultuurverandering vorm door de verankering in processen, procedures en systemen. Denk aan het integreren van al het gewenste gedrag in performance cycle, performance indicators, promotieprocessen, klantgesprekken, feedback systemen, recruitmentprocedures, trainingen, etc.

3. **Voortdurende druk op resultaten:** Juist tijdens periodes waarin de business onder druk staat kan een helder geformuleerde purpose en waarden handvatten geven voor het maken van keuzes. Hoe ver willen we gaan in de dienstverlening aan onze klanten? Welke projecten kunnen we toch beter laten lopen? Welke concessies kunnen we nog doen, en waar trekken we de grens? Veel gebieden waarop bouwbedrijven bezig zijn te verbeteren (risicomanagement, projectmanagement, business development, innovatie) hebben op het oog niet primair met cultuur te maken. In onze ervaring komen bij veel verbeterprojecten op deze gebieden echter al snel cultuur- en gedragsaspecten naar voren. Het ontwikkelen van inzicht in de rol die deze aspecten spelen, en het ontwikkelen van sturing vanuit een purpose op waarden en gedrag kan dus ook bijdragen aan verbeteringen op deze gebieden. Denk bijvoorbeeld aan het kritischer durven zijn op de afname van nieuwe projecten of aan het ontwikkelen van intensievere relaties met klanten en een beter begrip van hun achterliggende behoeften.

De tijd is rijp om in de bouwsector werk te maken van het sturen vanuit een purpose en op waarden en gedrag. De ambities die de sector voor zichzelf heeft geformuleerd in *De Bouwagenda*, de sleutelrol die de bouw speelt in het vinden van uitdagingen als klimaatverandering en het inrichten van een duurzamere leefomgeving, en een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt vragen erom.



De 'Top Bouwondernemingen in Nederland - een performance-meting' is een door de bouwspecialisten van PwC ontwikkeld model, gebaseerd op de omvang van de bedrijfsopbengsten. Dat maakt het mogelijk zowel de financiële prestaties als de financiële soliditeit van bouwondernemingen te meten. Het model stelt u tevens in de gelegenheid uw performance te vergelijken met die van uw branchegenoten.

3. Performance-meting

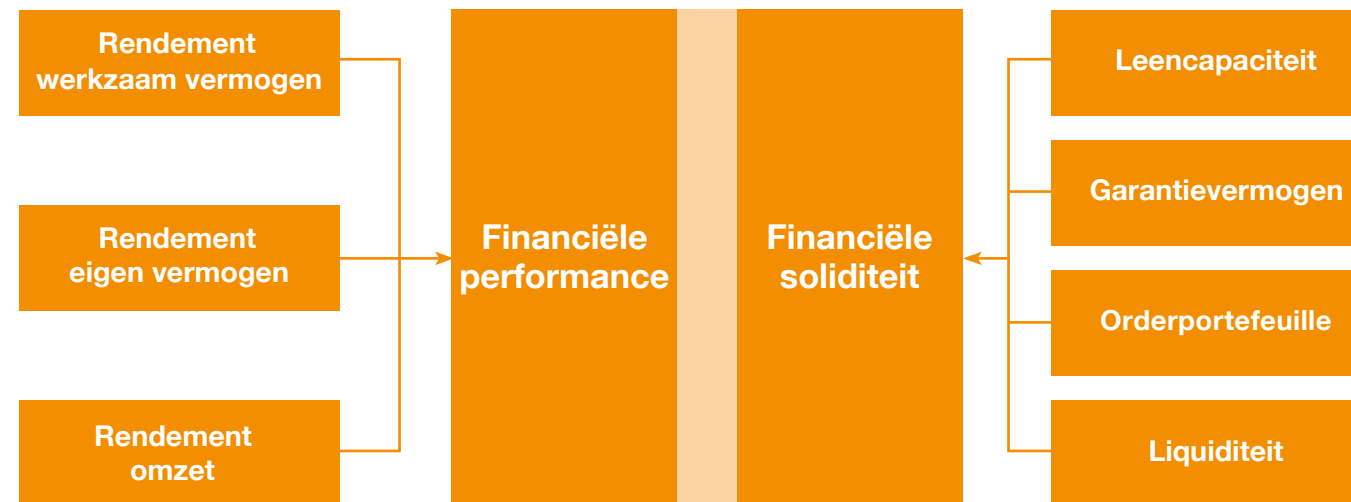


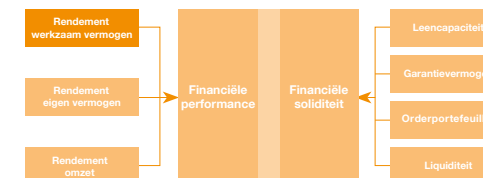
Het performance-meting model

Wij hanteren een model waarbij de prestatie van een (ontwikkende) bouwonderneming wordt gemeten op grond van twee indicatoren: de financiële performance en de financiële soliditeit.

Deze indicatoren geven inzicht in de mate waarin de onderneming rendement oplevert, én de mate waarin de onderneming een financiële buffer heeft opgebouwd om de contract-, project- en uitvoeringsrisico's te bestrijden. De berekende ratio's zijn gebaseerd op de door de ondernemingen gepubliceerde jaarverslagen.

Gehanteerde ratio's performance-meting



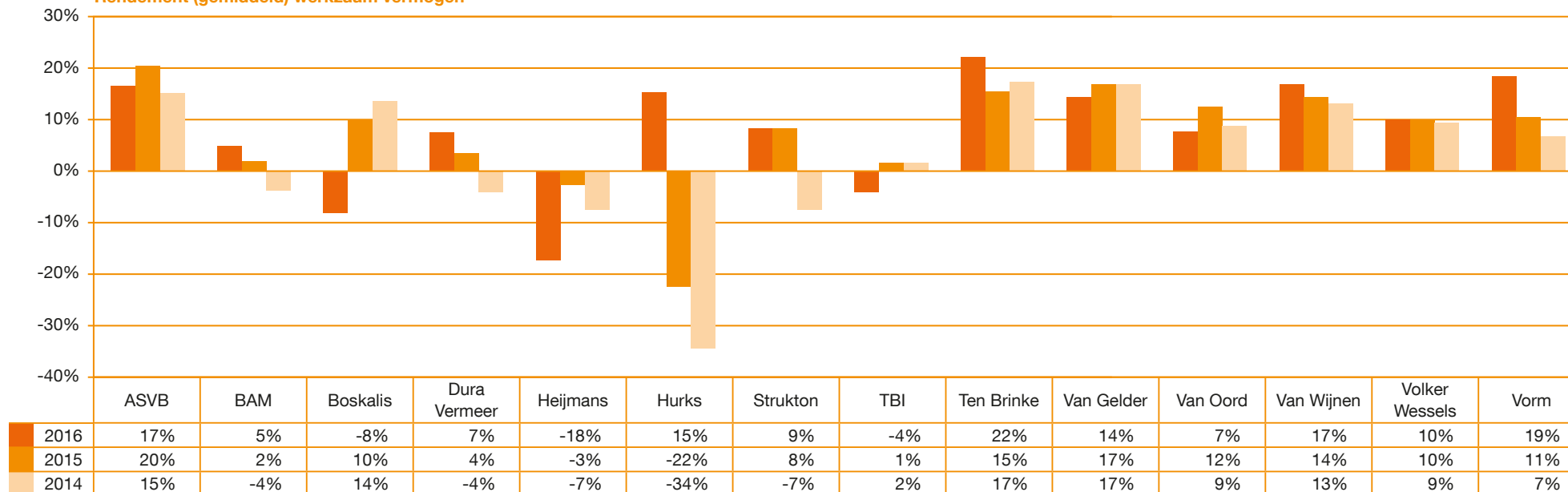


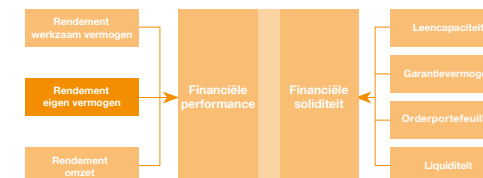
Rendement (gemiddeld) werkzaam vermogen

Het rendement op het gemiddeld werkzaam vermogen wordt bepaald door de vergoeding (bedrijfsresultaat + rentebaten na vennootschapsbelasting eventueel verhoogd met resultaat deelnemingen) uit te drukken in een percentage van het gemiddeld werkzaam vermogen (exclusief non recourse-leningen en projectfinancieringen).

Met andere woorden: het rendement van al het vermogen dat beschikbaar is voor de onderneming en op grond daarvan een vergoeding verlangt. De non recourse-leningen en projectfinancieringen worden hierbij niet meegenomen in het werkzaam vermogen aangezien de bijbehorende financieringslasten rechtstreeks op de projecten drukken.

Rendement (gemiddeld) werkzaam vermogen

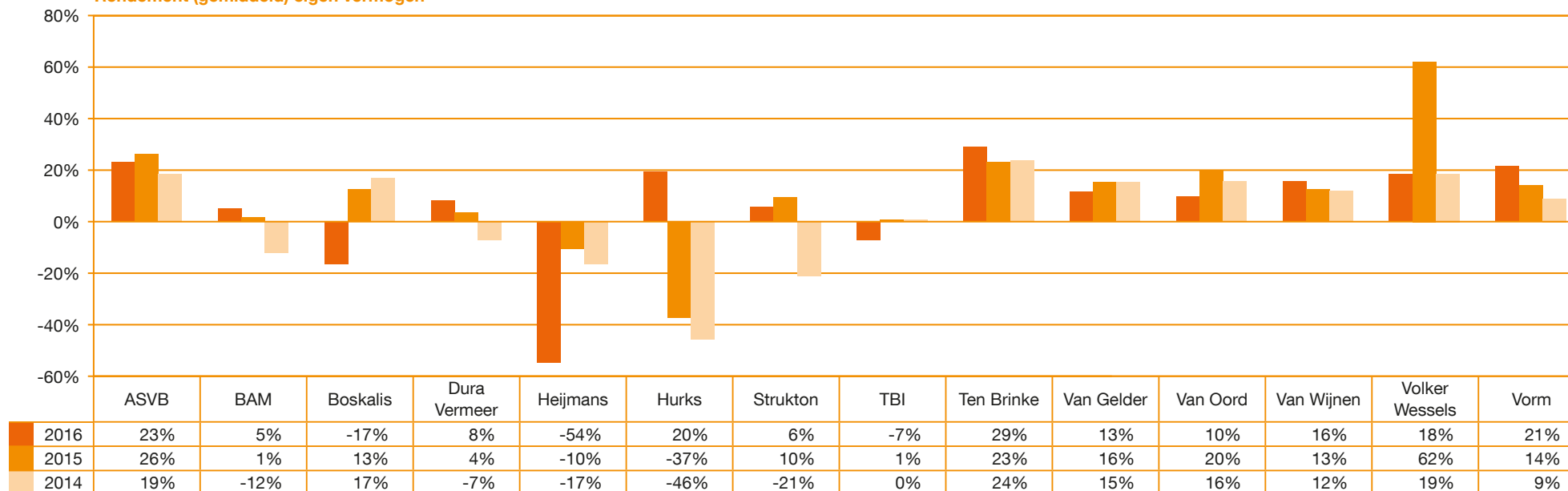


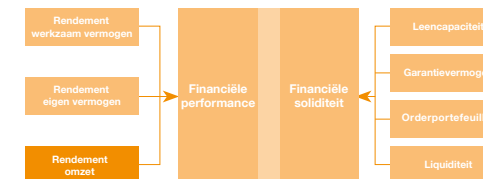


Rendement (gemiddeld) eigen vermogen

Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen wordt bepaald door het nettoresultaat uit te drukken in een percentage van het gemiddeld eigen vermogen.

Rendement (gemiddeld) eigen vermogen

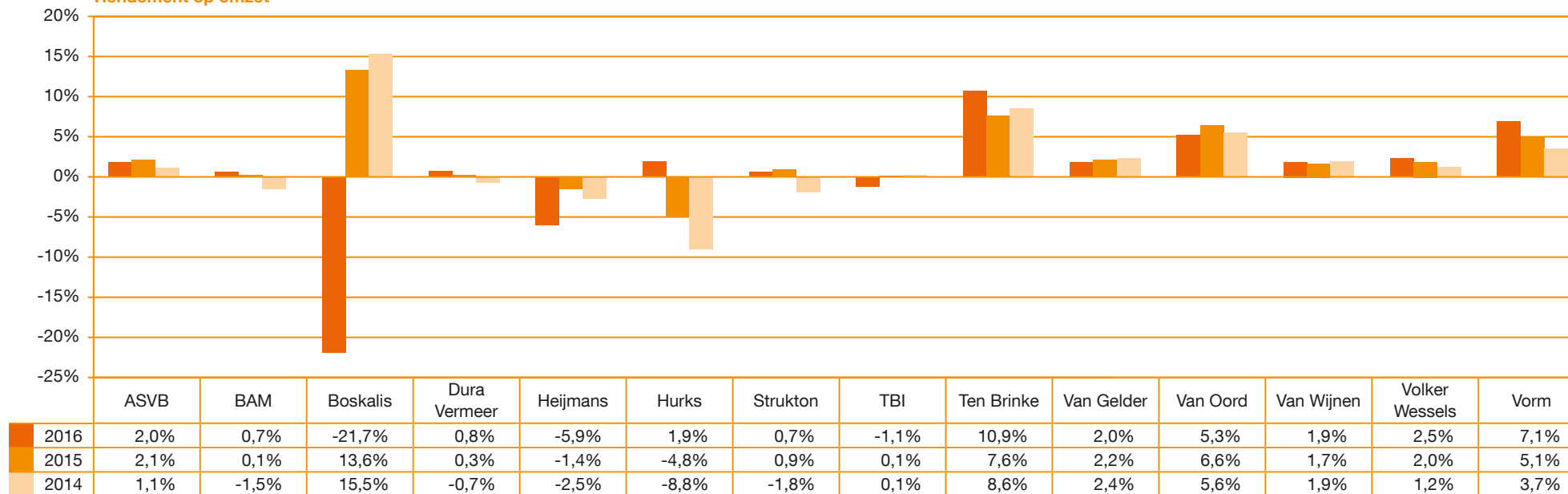


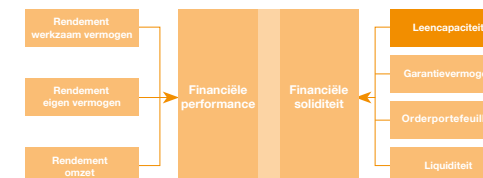


Rendement in percentage omzet

Het nettoresultaat in procenten van de omzet is binnen de sector een belangrijke rendement indicator. Veel bouwbedrijven hanteren dit kengetal als KPI in het formuleren van (middellange) termijn doelstellingen.

Rendement op omzet



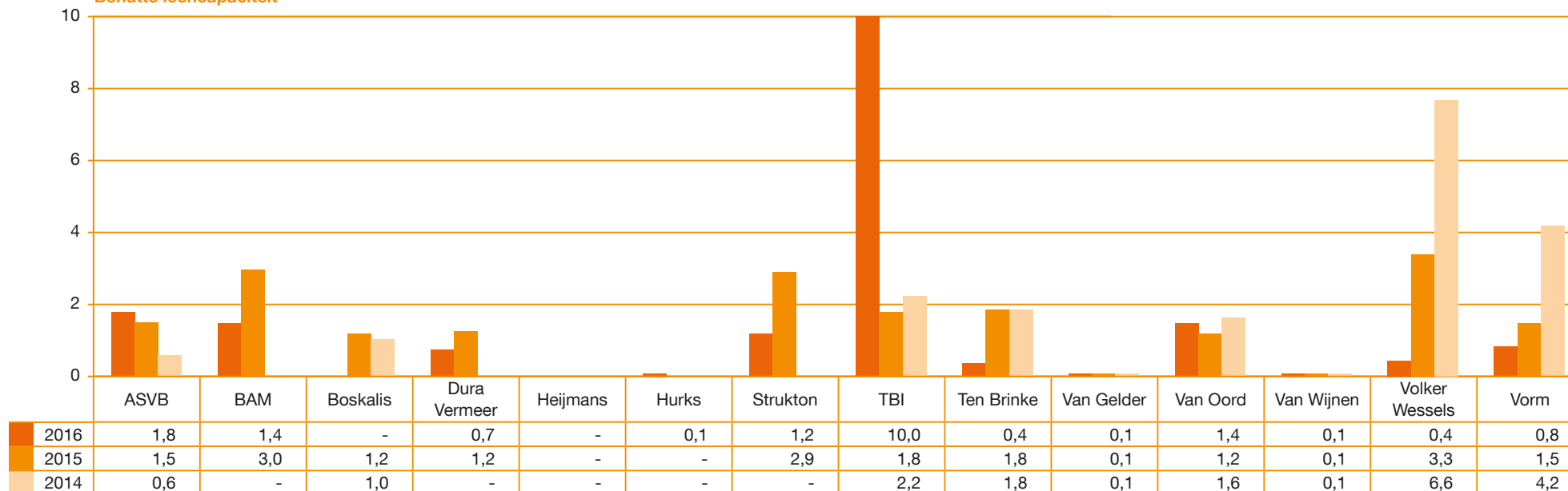


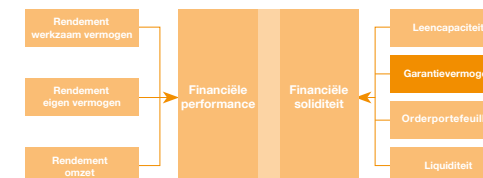
Benutte leencapaciteit

Het garantievermogen van de onderneming wordt in belangrijke mate bepaald door het gevoerde financieringsbeleid. Dit betekent, dat de leencapaciteit van de onderneming in meer- of mindere mate kan zijn benut. Het model houdt rekening met de benutte leencapaciteit van de onderneming en wel door de rentedragende schulden (exclusief non recourse-leningen; projectfinancieringen) te plaatsen tegenover de gerealiseerde EBITDA.

Hoe lager de benutte leencapaciteit is, hoe beter de performance. De best mogelijke score is 0,10. In ons model is de score gemaximaliseerd op 10,00. Voor enkele bedrijven is er geen leencapaciteit weergegeven. Deze ondernemingen hebben een negatief EBITDA. Dat leidt tot een negatieve score, wat voor een leencapaciteit niet kan.

Benutte leencapaciteit

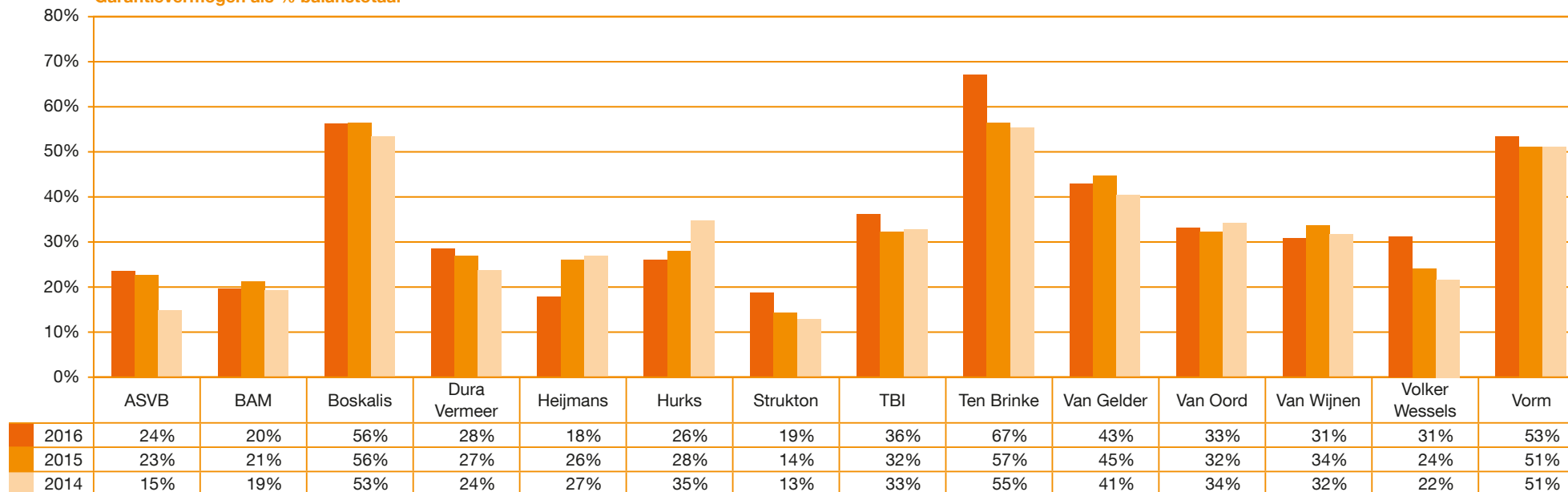


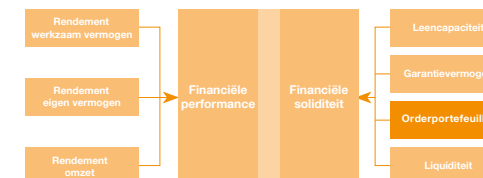


Garantievermogen in verhouding tot balanstotaal

Het garantievermogen in procenten van het balanstotaal is een belangrijke solvabiliteitsindicator. Het garantievermogen wordt hierbij bepaald door het eigen vermogen te verhogen met eventuele achtergestelde leningen.

Garantievermogen als % balanstotaal

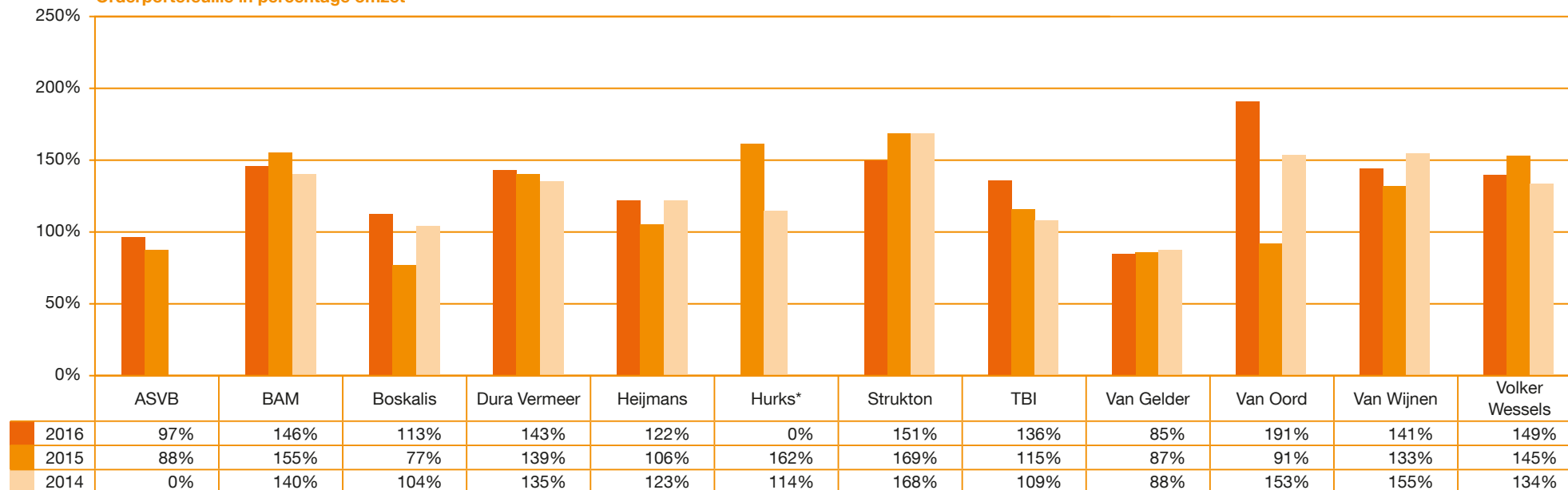




Orderportefeuille in percentage omzet

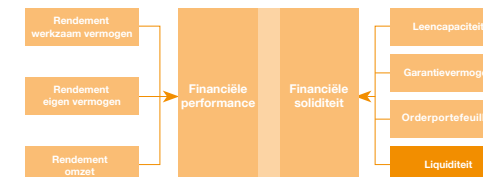
Over de omvang van de orderportefeuille zijn de grote bouwondernemingen veelal wel bereid informatie te verstrekken. Zeker als die goed gevuld is. Hoe groter de portefeuille, des te beter, want de onderneming straalt daarmee continuïteit uit. Een gegeven om rekening mee te houden.

Orderportefeuille in percentage omzet



Van Ten Brinke en Vorm zijn geen gegevens beschikbaar.

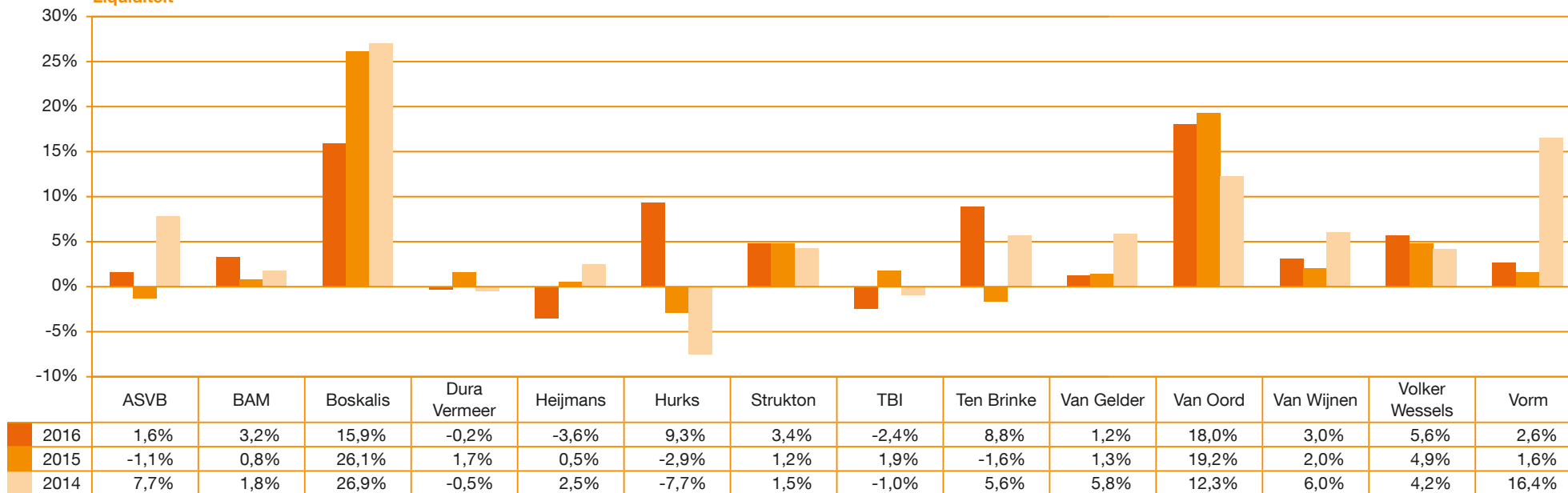
*Van Hurks zijn geen gegevens beschikbaar voor 2016.



Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan in welke mate de onderneming in staat is om kasstromen uit operaties te genereren. Deze is berekend aan de hand van de operationele kasstroom als percentage van de netto-omzet.

Liquiditeit



Contact

Wilt u meer informatie over de Bouw Performance-meting en de mogelijke toepassing ervan in uw onderneming? Neem dan contact op met een van onze collega's. Wij zijn u graag behulpzaam bij het maken van de juiste strategische keuzes en het realiseren van uw ondernemingsdoelen. Uiteraard houden wij ons ook aanbevolen voor uw opmerkingen en suggesties, die kunnen leiden tot verbetering van deze meting.



Bas Weber
Director Consulting
tel: 06 1037 6045
e-mail: bas.weber@pwc.com



Christianne Leenhouts
Senior Manager Consulting
tel.: 06 2083 9622
e-mail: christianne.leenhouts@pwc.com



Mariska Keus
Senior Manager Consulting
tel: 06 1388 2492
e-mail: mariska.keus@pwc.com



Hans Bod
Partner Assurance
tel.: 06 5378 4232
e-mail: hans.bod@pwc.com



Robert Paltan
Senior Manager Assurance
tel: 06 5102 6495
e-mail: robert.paltan@pwc.com



Mark Otte
Manager Assurance
tel: 06 1053 1121
e-mail: mark.otte@pwc.com

Deze publicatie is uitsluitend opgesteld als algemene leidraad voor relevante kwesties en dient niet te worden geïnterpreteerd als professioneel advies. U dient niet te handelen op basis van de in deze publicatie vervatte informatie zonder nader professioneel advies te hebben ingewonnen. Er wordt geen enkele expliciete of impliciete verklaring verstrekt of garantie geboden ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de in deze publicatie vervatte informatie, en voor zover toegestaan krachtens de wet, aanvaarden PricewaterhouseCoopers, aan haar gelieerde ondernemingen, medewerkers en vertegenwoordigers geen enkele aansprakelijkheid, en wijzen zij iedere verantwoordelijkheid af, voor de gevolgen van enige handeling dan wel omissie door hetzij uzelf hetzij enige andere persoon op basis van de in deze publicatie vervatte informatie of voor enig besluit waaraan die informatie ten grondslag ligt.

'PwC' is the brand under which member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operate and provide services. Together these firms form the PwC network. Each firm in the network is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way.

© 2017 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.