

MARKT VISIE

Voor u ligt de gezamenlijke marktvisie van Rijkswaterstaat¹, Bouwend Nederland, NL Ingenieurs, de Vereniging van Waterbouwers, MKB Infra, Uneto VNI en Astrin en met inbreng van ProRail², als alliantiepartner van Rijkswaterstaat. Deze visie maakt helder welke volgende stap we met alle betrokken ketenpartners willen zetten om de bouwsector³ beter te maken. We willen daarin samen optrekken, met ieder zijn eigen verantwoordelijkheid.

We hebben de volgende ambitie geformuleerd voor 2020:

Wij excelleren, als “bouwers van Nederland”, door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn en we werken voor burgers en bedrijven samen aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.

Dit vraagt van ons:

- **Een collectieve ambitie (richting) voor burgers en bedrijfsleven:**
 1. **Duurzaam** — We nemen verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid en de beperkte draagkracht van onze planeet in onze keuzes
 2. **Toekomstrobust** — We zoeken steeds optimale en innovatieve oplossingen voor veilige, slimme, efficiënte, leefbare en betrouwbare netwerken. Om dit in de keten duurzaam te kunnen doen streven we naar een gezond verdienmodel op basis van toegevoegde waarde.
 3. **Waar voor je geld** — We willen de belastingbetaler waar voor zijn geld geven. We streven daarom naar waardecreatie en een significante reductie van transactie- en faalkosten.
- **Excelleren, trots en vakmanschap:**
 4. **Kwaliteit en prestaties centraal stellen** — Vanuit de geleverde kwaliteit krijgen we waardering vanuit de maatschappij, waardoor we trots zijn op ons werk. Veilig werken staat daarbij voorop.
 5. **Een anticiperende en lerende sector** — We leren van elkaar, ook binnen organisaties, en gaan als geheel erop vooruit om een speler van wereldklasse te blijven of te worden. We leren van (inter-)nationale best practices en passen deze toe in ons werk. We volgen en anticiperen op technologische ontwikkelingen, en werken aan cybersecurity. We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het beter ontsluiten, delen en borgen van specialistische kennis in de keten/sector.

1 Het Rijksvastgoedbedrijf omarmt ook het gedachtengoed van de marktvisie.

2 ProRail ondersteunt de beweging naar een gezamenlijke marktvisie en leidende principes, maar heeft meer tijd nodig om de eigen positie daarin te bepalen. ProRail conformeert zich daarom nu niet aan de gezamenlijke marktvisie.

3 Hieronder verstaan we alle partijen die vanuit hun professie te maken hebben met bouw en infrastructuur (nat, droog, rail, IV, nautische inkoop, inclusief beheer en onderhoud, kennis en ondersteunende bedrijfsvoering).

MARKT VISIE

• *Goede Samenwerking:*

6. **Respectvolle verhoudingen** — We creëren continu een setting voor een echte dialoog. We leven ons in en houden rekening met elkaars rol en positie. We handelen vanuit gelijkwaardigheid in de relatie. We zijn zuinig op de mensen die in onze sector (willen) werken.
7. **Samen de marktvisie realiseren** — We voelen gezamenlijk eigenaarschap voor de marktvisie; Dit is hoe we de komende jaren willen werken. Ieder in zijn eigen unieke rol en verantwoordelijkheid in de keten maar wel samen, op een manier waarbij we elkaar versterken. We streven naar verbreding van de essentiële elementen van “onze” marktvisie naar andere sectoren, waarbij we verleiden met inspiratie en kwaliteit.

SAMENVATTEND STREVEN WE DEZE VERANDERINGEN NA:	
VAN	NAAR
Hiërarchische opdrachtgever-opdrachtnemer relatie	Samenwerken in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit, met ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid en waarbij de opgave voorop staat.
Realiseren van projecten	Realiseren en verbinden van opgaven
Eigen belang voorop stellen.	Denken, werken, handelen en leren in ketens.
Zenden en reactief handelen	Dialoog voeren en anticiperend handelen
Vechtverhoudingen	Excelleren in onze werken die gestart zijn vanuit reële randvoorwaarden
Opportunistisch gedrag	Vroegtijdig samen in gesprek over risico's, informatiebehoefte en dilemma's.
Handelen op basis van macht en sturen op contract	Handelen op basis van kracht en sturen op houding en gedrag.
Concurrentievoordeel door bezit van kennis	Concurrentievoordeel door snelheid van ontsluiten en toepassen juiste kennis.
Weinig ruimte voor diversiteit	Oog voor verschillen en kwaliteit en ruimte voor maatwerk



MARKT VISIE

Waarom deze marktvisie?

Nederland is door de eeuwen heen groot geworden door publiek-private samenwerking. Onze infrastructuur is door deze gezamenlijke inspanning geworden zoals hij vandaag is: Functioneel, kwalitatief hoogwaardig en bovendien bijzonder mooi! Vanwege de beperkte ruimte staat het gebruik van ruimte en infrastructuur in Nederland op een hoog niveau. Wij dragen hier allen aan bij: gebruikers, Rijk, provincies, gemeenten en marktpartijen. Gezamenlijk bieden we een zeer hoog kwaliteitsniveau voor de gebruiker, die dit ook van ons verwacht. Deze kwaliteit zit in de prestatie (ongehinderd reizen), in de leefomgeving, in de veiligheid, in het milieu en in de sociale beleving van de ruimte en de infrastructuur.

Er zijn de afgelopen jaren echter verstoringen in de publiek-private balans ontstaan die reden zijn om dit traject met elkaar te starten. Om te beginnen ontwikkelingen in de bouwsector zelf. Gedurende de afgelopen jaren, waarin Nederland te maken had met de economische crisis, bleek dat de marktspanning leidt tot veel lage inschrijvingen en veel gedoe rond de infrastructurele werken. Projectoverschrijdingen, verliezen en verkeerde allocatie van risico's en aansprakelijkheid zorgen dat de bouwsector vaak negatief in de publiciteit komt, wat het imago van de sector negatief beïnvloedt.

Soms lijkt de spanning tussen opdrachtgever en opdrachtnemer centraal te staan in plaats van het realiseren van een maatschappelijke opgave waartoe het werk dient. En dat in een tijd van toenemende burgerparticipatie en complexer wordende opgaven, waarbij ook de snelle technologische ontwikkelingen (met name in de ICT- en datawereld) hun invloed hebben. We voelen de noodzaak voor een andere cultuur in de bouwsector. Eén die is gericht op samenwerking op basis van complementariteit. Vanuit gelijkwaardigheid in de relatie met respect voor ieders rol. Een cultuur die een einde kan maken aan de zogenoemde vechtcontracten waar we nadrukkelijk van af willen. We hebben elkaar daarbij nodig. Dit vraagt om een goede samenwerking en gezonde verhoudingen in de gehele keten van Rijkswaterstaat, mede-opdrachtgevers, marktpartijen en hun leveranciers.

Een gezamenlijke marktvisie

Deze marktvisie is tot stand gekomen in een proces waarbij Rijkswaterstaat breed partners uit de markt, de kenniswereld en mede-opdrachtgevers heeft uitgenodigd mee te denken over de samenwerking die nodig is om aan de huidige en toekomstige maatschappelijke verwachtingen te voldoen. Dat meedenken is in eerste instantie gebeurd in de vorm van marktvisiecafés, waarin veel ruimte was om met elkaar te benoemen wat anders en beter moest. In de bouwsector, maar ook bij de organisatie van kennis, de informatievoorziening en in de bedrijfsvoering. Daarnaast hebben vele andere gesprekken, evenals een co-creatiespoor van jonge mensen in de infrasector, input opgeleverd. Vervolgens hebben Rijkswaterstaat en leden van zes brancheorganisaties de geweldige hoeveelheid input samengebracht tot een aantal dominante trends, een gezamenlijke ambitie en voorwaarden. De leidende principes, die zijn gedefinieerd vanuit het topperleg Bouw, zijn benut in de uitwerking van deze marktvisie. Ook heeft afstemming plaatsgevonden met een vertegenwoordiging vanuit de Wetenschap.

De marktvisie is in de 'wij'-vorm geschreven. Hiermee willen de hiervoor genoemde partijen en hun achterban benadrukken dat het de gezamenlijke visie is op onze samenwerking. We voelen ons gezamenlijk, en ieder voor zich, verantwoordelijk voor de marktvisie en onderkennen onze rol in de keten om de marktvisie werkelijkheid te maken. We streven naar een zo breed mogelijk draagvlak bij onze publieke en private partners. Wij nodigen iedere organisatie die zich herkent in deze visie uit om zich bij ons aan te sluiten en te helpen de visie te realiseren.

MARKT VISIE

Concrete acties

De marktvisie is een strategisch document, het laat zien waar we heen willen. De eerste stappen die we in die richting zetten, zijn opgenomen in Deel 2 “Samen samenwerken”. Elke organisatie die zich verantwoordelijk voelt voor de marktvisie, kan haar eigen Strategische Doorvertaling (Deel 3) opstellen. Concrete acties op operationeel niveau worden daaruit afgeleid door elke organisatie/persoon zelf. Concrete acties zijn daarom niet terug te vinden in dit visiedocument, wél is een aantal gezamenlijke afspraken opgenomen.

Trends

Onderstaande trends zien wij als relevant voor (het functioneren van) de bouwsector en daarmee voor de marktvisie.

- ***Opgaven worden complexer en dynamischer***

De maatschappelijke opgaven zoals gebiedsopgaven worden steeds complexer en vragen om een meer integrale aanpak. Er worden steeds meer politieke en maatschappelijke doelstellingen vertaald in onze opgaven. Ook bewegen we richting een netwerksamenleving waarin burgerparticipatie een steeds grotere rol speelt. De stem van de eindgebruikers krijgt meer invloed in de keten. Slim onderhoud, vervanging, uitbreiding (inclusief aanpassingen op de ontwikkelingen) en beter benutten wordt steeds belangrijker. Dit vraagt om verandering in de ketenrelaties. De huidige werkvormen en marktordening sluiten niet altijd meer aan bij de complexiteit van de opgaven.

- ***Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar zeer snel op en toenemend belang van informatievoorziening***

We zien een snelle ontwikkeling van technieken als de in-car technologie. We krijgen steeds meer aandacht voor proces (mobiliteit) of gebruik in plaats van inhoud (de weg) of eigendom, waarbij de opdrachtgevers (zoals bijvoorbeeld Rijkswaterstaat) niet altijd meer “in the lead” zijn. Nieuwe spelers komen in het werkveld en nieuwe verdienmodellen zien het licht. Hier hoort bij dat we meer denken in netwerken en allianties en in product/dienstcombinaties. De omgeving vraagt alle spelers in de keten om transparantie en goede herleidbaarheid en timing van informatie.

- ***Waardering van (technisch/inhoudelijk) vakmanschap***

Door focus op contractuele en financiële aspecten in onze projecten is de balans tussen inhoud en management uit evenwicht geraakt. Daardoor kunnen inhoudelijke professionals steeds minder goed met elkaar samenwerken waardoor de trots, het plezier en de waardering voor het vakmanschap afneemt.

- ***Groeiende behoefte aan geïntegreerde specialistische kennis***

De toekomstige vraagstukken vragen steeds meer om het samenbrengen van specialistische kennis. Specialistische kennis is enerzijds verdeeld aanwezig in de keten, en anderzijds soms ook schaars of niet/bepaald beschikbaar (soms uit commerciële overwegingen). Mede via de snel vorderende digitalisering van onze werkprocessen zal hierop het antwoord moeten worden gevonden.

MARKT VISIE

- **Toenemende centralisering van de inkoop bij het Rijk.**

Het Rijk brengt de inkoop van Bedrijfsvoering steeds verder samen in een beperkt aantal inkoopuitvoeringscentra (IUC's). Deze IUC's kopen voor het gehele Rijk in. De inkoop vindt steeds meer plaats daar waar de kennis over het onderwerp zich bevindt. Invulling hiervan vindt plaats middels categoriemanagement (o.a. inkoop van generieke producten en diensten waar bij meerdere departementen behoefte aan is). Een van de IUC's is de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat die verantwoordelijk is voor de inkoop van 5 categorieën.

De voorwaarden

Wij realiseren ons dat het meerdere jaren zal kosten om de geformuleerde ambitie te realiseren, wat vooral een verandering in houding en gedrag vraagt. Om dit voor elkaar te krijgen maken we afspraken over een drietal rand- en conditioneringsvoorwaarden. Deze afspraken vormen, samen met de ambitie, de basis voor de implementatie. Het betreft:

1. We lossen onze huidige problemen blijvend op.
2. We gaan de samenwerkingscultuur een impuls geven met oog en ruimte voor de verschillen tussen partijen (inhoud en relatie) en ruimte voor diversiteit.
3. We maken samen afspraken over het vervolg, blijven over de visie en doorvertaling in gesprek en spreken elkaar aan als dat nodig is.

Blijvend oplossen van huidige problemen

Een aantal slepende vraagstukken beïnvloedt de samenwerking in de bouwsector. Grote spelers, zoals Rijkswaterstaat, hebben in de keten invloed op het functioneren van de GWW (en deels IV/IA) markt. Het is van belang dat zij zich bewust zijn van deze invloed en verantwoordelijkheid daarin nemen. Dit laat onverlet dat ook de andere spelers in de keten een eigen rol in, invloed op en verantwoordelijkheid hebben voor het functioneren van de keten. In een gezamenlijk en structureel (leer)proces willen we de huidige problemen in de infrasector oplossen. Daarbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

- **Dialogo als basis:** We voeren een constructieve en continue dialoog: we blijven weg bij vooroordelen, luisteren echt naar elkaar en vragen door. Zo gaan we elkaars taal leren spreken en begrijpen we ook de achterliggende redenen. We spreken elkaar binnen de samenwerking aan en proberen zo meningsverschillen op te lossen zonder de rechter te moeten benutten.
- We benutten, waar van toepassing, de **Leidende Principes**⁴ van het Topoverleg bouw, met een uitwerking van Human Factors, Tenderen, EMVI 2.0, Risico's en Prijsvorming.

4 In het TOP overleg op 21 mei 2015 tussen Opdrachtnemers en Opdrachtgevers vanuit het Opdrachtgeversforum en Bouwend Nederland, is afgesproken om "leidende principes" te definiëren om de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers te bevorderen. Leidende principes zijn werkafspraken van beide kanten, dus zowel vanuit opdrachtgeversperspectief als vanuit de opdrachtnemer, die door elke organisatie zelf geïnterpreteerd en geïmplementeerd kunnen worden. Er is gekozen voor een tijdshorizon tot 2020.

MARKT VISIE

- We verdelen de **risico's en onzekerheden** naar redelijkheid en billijkheid en wijzen deze toe aan de partij die deze het beste kan beheersen en beïnvloeden. De risicoverdeling wordt vroegtijdig (voorafgaand aan het aanbestedingsproces) in gezamenlijkheid tussen markt en opdrachtgever opgesteld, waarbij de beschikbare kennis open en transparant wordt gedeeld. Risico's worden zodanig verdeeld dat het voldoende kansen geeft voor de markt om zich te onderscheiden en uit te blinken door goed ondernemerschap.
- We zijn open en transparant over de **benodigde en beschikbare informatie**. We bespreken tijdig wat essentiële informatie is voor het doen van een aanbieding of het realiseren van een opgave en dragen zorg voor het aanleveren van betrouwbare informatie. Daar waar we het niet zeker weten of vragen hebben, delen we dit. We zorgen dat alleen relevante informatie wordt geleverd en alleen essentiële eisen worden gesteld ('minder regels'). Geconstateerde omissies in de data worden gedeeld. We streven naar meer open data.
- We zetten ons in voor **verminderen van transactie- en tenderkosten in de hele keten**. Hierbij spannen wij ons in voor bijvoorbeeld tijdige betalingen in de hele keten of het waar mogelijk beperken van 'managementkosten' in de uitvoering zoals kosten als gevolg van SCB, prestatiemeten en de diverse ladders
- Opdrachtgever stimuleert **innovatie**; de markt en opdrachtgever innoveren. De gezamenlijke ambitie gaat omhoog door het creëren van de goede randvoorwaarden.
- We hebben **integraal overzicht over de vraag** of opgaven en werken multidisciplinair. Nieuwe of andere partijen kunnen dominant worden als dat zorgt voor betere oplossingen voor de opgaven
- We vertonen **geen opportunistisch gedrag**. We spreken elkaar aan op opportunistisch gedrag, zoals ongefundeerd onder de kostprijs inschrijven, (te) minimale kwaliteitsinvulling realiseren of onrealistische risicomarges hanteren.

LEIDENDE PRINCIPES TOP OVERLEG BOUW

De tot nu toe⁵ geformuleerde leidende principes luiden als volgt:

1. **Human Factors** – We streven er met onze samenwerking in de gehele keten naar om met meer trots, vakmanschap in ons werk te komen tot een succesvol project. De basis daarvoor is onderling vertrouwen en wederzijdse betrouwbaarheid door het hanteren van de leidende principes bij opdrachtgever en opdrachtnemer
2. **Tenderen** — Het gemeenschappelijk doel tijdens een aanbesteding is steeds “een succesvol project” voor alle betrokkenen. Factoren die voor dit doel een bedreiging vormen, worden voor of tijdens de aanbesteding weggenomen.
3. **EMVI 2.0** — Het toepassen van EMVI moet leiden tot een goede afweging tussen prijs en kwaliteit waarbij opdrachtnemers zich daadwerkelijk kunnen onderscheiden op kennis, kunde en kwaliteit.
4. **Risico's** — Risico's leggen we neer bij de partij die deze het best kan beheersen. We hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om professioneel met deze risico's om te gaan; we zorgen in dialoog voor transparantie en deling ervan tussen beide partijen.
5. **Prijsvorming** — We zorgen voor reële marges in relatie tot reële risico-opslagen; opdrachtnemers schrijven niet in als marges niet reëel zijn.

⁵ De leidende principes van Topoverleg Bouw zijn nog in ontwikkeling en kunnen daarom nog wijzigen.



MARKT VISIE

Samenwerkingscultuur (fit for the future) met oog voor verschillen.

We kunnen onze ambitie alleen realiseren indien we een sterke impuls geven aan onze samenwerkingscultuur. De samenleving verandert naar een netwerksamenleving en verandert snel, wat van ons vraagt om de cultuur en het tempo van veranderingen in die cultuur hierop aan te passen. Dit vraagt van ons:

- **Resultaatgericht samenwerken** met een gemeenschappelijk doel voor ogen, wat begint bij samenwerkende publieke opdrachtgevers. Dit betekent ook meer samenwerken tussen partijen in de keten, soms in vaste samenstelling, soms in wisselende. We hebben oog voor de verschillen tussen partijen in de keten. We werken samen vanuit onze eigen rol en expertise. We zijn complementair, benutten elkaars kennis, professionaliteit en creativiteit maximaal en dat maakt ons sterker. We waarderen geleverde prestaties, o.a. via prestatie meten en investeren in langjarige projectoverstijgende samenwerking. We hebben daarbij aandacht voor de aanbestedingswetgeving en voor behoud van gezonde concurrentie.
- We **investeren in het kennen van elkaars belangen**, context en bijbehorende handelingsvrijheid als basis voor gerichte en succesvolle samenwerking. We kiezen een passende aanpak bij de opgave of deelnemers
- Een accentverschuiving van sturing op het contract naar **sturing op houding en gedrag** ten faveure van het projectdoel of de opgave. Intermenselijke aspecten en acceptatie van elkaars kwaliteiten spelen hierbij een belangrijke rol. We moeten elkaar vertrouwen en elkaar versterken, daarvoor zijn heldere afspraken nodig.
- Werken met **respect voor de belangen van de ander** en verder denken dan onze eigen belangen. We moeten leren geven en nemen.
- We organiseren ons **op basis van kracht** in plaats van macht en we worden voorspelbaarder, pragmatischer én wendbaarder in onze aanpak en werkvormen.
- **Doorpakken op de verticale (top-down en bottom-up) en horizontale implementatie** van de marktvisie, met expliciet commitment en extra implementatiekracht vanuit het topmanagement. De beweging vanuit de mensen jonger dan 30 jaar in de bouwsector, Captain Co-creation (zie kader voor meer informatie), versterkt ons hierbij en wij versterken hen.
- **'Kennis delen'** is het nieuwe 'kennis bezitten'. Concurrentievoordeel in de keten zal steeds meer moeten komen van snelheid in de juiste toepassing van kennis en innovatie dan van het bezit van kennis. We zijn bereid op die manier te werken.
- We willen een **gezonde basis van toeleveranciers en producenten** in de keten. Ketenpartners hebben een volwaardige plaats in de samenwerking en de samenwerkingsafspraken die we maken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer passen we overal in de keten op soortgelijke wijze toe.
- We **sturen actief op de unieke kenmerken van informatievoorziening** (kortere levensduur, sterke noodzaak tot standaardiseren inclusief het ontwikkelen van standaard bouwblokken, snellere ontwikkeling ten opzichte van civiele delen) door bijvoorbeeld aparte contracten of extra aandacht hiervoor in integrale contracten. We onderkennen daarmee het toenemend belang van de digitale infrastructuur en ICT/IV.

Kernwoorden bij het nieuwe gedrag zijn: Open, transparant, kwetsbaar, adaptief, lef, creativiteit, durf om over de schaduw van het eigen belang heen te stappen, netwerken, samenwerken en verbinden. Natuurlijk hoeft niet iedereen alles te kunnen, zolang we als collectief (teams, ketens) dit gedrag vertonen. Dit vraagt van de medewerkers het **loslaten van 'oud gedrag'** en **aanleren van nieuwe competenties**, daarnaast vraagt dit ook het investeren in nieuwe medewerkers.

MARKT VISIE

NETWERKCOLLECTIEF CAPTAIN CO-CREATION

Het netwerkcollectief “Captain Co-Creation” bestaat uit young professionals uit alle gelederen van de infrastructuursector, de captains. Zij vormen een platform om de gewenste samenwerkingscultuur tussen alle partijen verder te ontwikkelen en te realiseren. De jonge generatie bezit vanuit hun opvoeding en opleiding al vele van de gewenste eigenschappen en competenties voor de beoogde samenwerkingscultuur. Daarnaast zijn zij nog ongeremd en worden niet gehinderd door organisatie-culturen en hiërarchische barrières.

De captains van Captain Co-Creation erkennen en begrijpen hun rol binnen de keten van de infra-sector en zijn zich bewust van de (positieve en negatieve) effecten van hun gedrag binnen deze keten. De keten is niet lineair maar werkt als een cirkel waarbinnen ze zich samen bevinden. Juist de huidige lineaire projectmatige benadering met een OG-ON rolverdeling past niet altijd bij de complexiteit van de problematiek. Net als de rest van de wereld staat ook onze sector voor een transitie van lineair naar circulair denken. De captains zoeken proactief inzichten van andere sectoren om deze maatschappelijke en complexe opgaven aan te vliegen. De aard en complexiteit van de opgaven vraagt om onconventionele oplossingsrichtingen en prototypes om een breder scala aan oplossingen te creëren.

In de nieuwe samenwerkingscultuur zijn de captains nieuwsgierig naar elkaars belangen, wat zorgt dat ze werken aan één gemeenschappelijk doel. Ze willen inspireren en geïnspireerd worden, van delen wordt je rijker! Dit doen ze in teams met een grote diversiteit aan mensen, om zo de intermenselijke aspecten beter te borgen. Fouten maken daarbij is leerzaam (fail early, learn quickly). Ze zoeken naar de aard van problemen, gedoe is er altijd. Als je daar in gezamenlijkheid over kan praten, is de helft van de pijn al weg.

KERNWAARDEN CAPTAIN CO-CREATION

- Captain Co-Creation is een netwerkcollectief van young professionals binnen de hele infra sector
- Het is van niemand, het is van iedereen
- Netwerk model; los & decentraal
- Iedereen is vrij om één of meerdere onderwerpen in groepsverband op te pakken en verder te brengen.
- Eigen verantwoordelijkheid en vrijheid op basis van expliciet commitment (vrijheid maar geen vrijblijvendheid)

DE 3 PIJLERS VAN NETWERKCOLLECTIEF CAPTAIN CO-CREATION

Netwerk verbreding, netwerk versterking en inhoudelijke verdieping



MARKT VISIE

Gezamenlijke afspraken over het vervolg

Bij de implementatie wordt een aantal basisprincipes gehanteerd. Deze zijn:

- We zijn **samen op weg om deze marktvisie in 2020 te realiseren en onze doelen te bereiken**. Op weg daar naar toe doen we een aantal basiskampen aan. Hiermee bedoelen we dat we streven naar kort-cyclische verbeteracties. Dit houdt in dat we samen een oplossing bedenken, deze concreet toepassen en evalueren. We maken tempo: Geen stroperige processen of projecten. We benutten zo veel mogelijk concrete opgaven, projecten en programma's om onze verbeteringen toe te passen.
- Iedere partij die zich verbindt aan deze marktvisie maakt een **strategische doorvertaling** voor de eigen organisatie.
- We maken **heldere (SMART) afspraken** wie wat doet. Wat doet de opdrachtgever, wat doet de markt, wat doen anderen, pakken we het samen op of doen we het anders? We zijn helder over in welke domeinen, sectoren of thema's we acties oppakken. We zijn vooraf duidelijk over wat wel reëel is en wordt aangepakt, en wat niet. We spreken elkaar hierop aan. Zo borgen we dat de Marktvisie ook werkelijkheid wordt.
- We zijn helder over **hoe we samen leren**. De experimenteerruimte wordt gedeeld met alle partijen. We benutten de bouwcampus.
- Gezamenlijk **monitoren we de implementatie**. We hanteren daarbij onder andere de vragen: Wat gaat er beter? Wat is er veranderd? Waarom is dat goed? Als hieruit blijkt dat het bijstellen van onze ambities of het proces van implementatie nodig is dan doen we dat.
- Wij voeren met opdrachtgevers, koepelorganisaties, individuele marktpartijen, kennisinstituten en andere betrokkenen **een doorlopende dialoog**.
- **Jaarlijks wordt de visie** op bestuursniveau van de deelnemende partijen **herijkt**. Dit om de visie robuust te houden voor toekomstige ontwikkelingen.