

Adviserend Handelingskader

‘Samen doorbouwen

in onzekere tijden’: Utiliteit



# Inleiding

Vanwege de onzekere tijden waar we momenteel nog steeds mee geconfronteerd worden heeft een aantal partijen<sup>1</sup> een intentieverklaring ‘Samen doorbouwen in onzekere tijden’ gesloten. De gevolgen van toenemende schaarste aan grondstoffen en onderdelen en stijgende (energie)prijzen hebben grote gevolgen waardoor maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie, verduurzaming, circulariteit en het oplossen van de woningnood in het gedrang komen. Het is een gezamenlijk belang om te zorgen dat projecten kunnen doorgaan.

Partijen hebben daarin afgesproken zich gezamenlijk te willen inzetten voor het bevorderen van de continuïteit en de realisatie van maatschappelijke opgaven. De uitgangspunten van de intentieverklaring zijn in de tabel rechts uiteengezet.

Dit adviserend handelingskader voor de utiliteitsbouw is een vervolg op de intentieverklaring en de hierin opgenomen uitgangspunten en geeft verder richting aan hoe partijen met elkaar om kunnen gaan in onzekere tijden met grote uitdagingen.

Niet iedere oplossing of suggestie zal altijd passend zijn. Per project kunnen er specifieke omstandigheden zijn. Partijen moeten dan met elkaar het gesprek aangaan en bijvoorbeeld nadere afspraken maken. Vandaar ook dat dit kader adviserend is.

Partijen zullen gezien de onzekere tijden met elkaar in gesprek blijven, mede via het Bouwberaad, en zo nodig de afspraken wederzijds aanpassen.

## Uitgangspunten intentieverklaring ‘Samen doorbouwen in onzekere tijden’

- Dat financiële risico's niet eenzijdig bij één partij in de keten worden neergelegd; noch in zijn geheel bij de consumenten, opdrachtgevers, opdrachtnemers en/of belastingbetalers;
- Dat opdrachtgevers- en nemers in goed onderling overleg – ook richting onderaannemers –, rekening houdend met elkaars belangen, tot afspraken zullen komen over hoe met risico's van prijsstijgingen en leveringsproblemen in aanbestedingen en nieuw te sluiten contracten om te gaan;
- Dat partijen in goed onderling overleg tot afspraken komen over hoe te handelen in het geval bestaande contractuele afspraken door de crisis niet (tijdig) kunnen worden nagekomen;
- Dat partijen zich in onderling vertrouwen en gezamenlijk in zullen zetten voor het zo goed mogelijk op gang houden van de bouwstromen.

<sup>1</sup> Aedes, IPO Interprovinciaal Overleg, Koninklijke Bouwend Nederland, Koninklijke NL Ingenieurs, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, NEPROM Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen, NVTB Nederlandse Vereniging Toeleverende Bouwmaterialenindustrie, Rijksvastgoedbedrijf, Rijkswaterstaat, Techniek Nederland, TKI Urban Energy, TNO, VNG Vereniging van Nederlandse Gemeenten, BNA Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus, Unie van Waterschappen. Na het ondertekenen van de intentieverklaring hebben ook andere partijen de intentieverklaring onderschreven zoals Aannemersfederatie Nederland Bouw & Infra, MKB INFRA, Vereniging van Waterbouwers, Nederlandse Ondernemersvereniging voor Afbouwbedrijven, Cumela, Hibin, Koninklijke OnderhoudNL, FME, Fedet, VMRG, Bouwen met Staal, Koninklijke Staalfederatie, Federatie NRR, Betonhuis, vereniging Koninklijke Nederlandse Bouwkeramiek, Nederlandse Isolatie Industrie, Koninklijke Metaalunie, Nederlandse Vereniging van Polyurethaanhardschuimfabrikanten, BUREAULEIDING, WoningBouwersNL. Ook andere partijen kunnen de intentieverklaring en de adviserende handelingskaders toepassen.

## Problemen Utiliteit

Over de hele linie is iedereen zwaar geraakt door snel gestegen kosten en de beperkte beschikbaarheid van onder meer grondstoffen, bouwmaterialen en componenten van essentiële systemen, die voor de gehele sector van belang zijn. Deze problemen doen zich ook momenteel nog voor en spelen nog steeds een rol bij een onzekere toekomst. Met name zorgen rondom de beschikbaarheid van materialen en de daarbij behorende leveringstijden, de prijsschommelingen en continuïteit van opdrachten maakt dat partijen hard geraakt worden. We zijn mede afhankelijk van andere landen waardoor we kwetsbaar zijn. Partijen hebben geen of beperkte invloed op grote internationale toeleveranciers. Materialen zijn onverwachts niet beschikbaar of het is onduidelijk wanneer ze wel beschikbaar komen waarbij prijzen onverwacht en extreem kunnen veranderen. Daarnaast is er onzekerheid over de doorgang van opdrachten onder andere vanwege de financiële consequenties. Daarentegen kan het investeren in verduurzamen juist nu lonen om de kosten tijdens de exploitatie te verminderen en op langere termijn te besparen.

Leveringsproblemen en prijsschommelingen zijn het meest evident bij elektronica (chips), energie-intensieve materialen en producten, transport, warmtepompen, hout, metalen en installatieonderdelen. Soms kan het ontbreken van een van de kleinste componenten voor opleveringsproblemen zorgen.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden kunnen partijen een aantal dingen doen. Deze aspecten worden op de volgende pagina's in drie hoofdthema's uiteengezet:

## Relatie tot andere handelingskaders en intentieverklaring

Dit adviserens handelingskader is tot stand gekomen als uitvloeisel van de intentieverklaring 'Samen doorbouwen in onzekere tijden'. Ook andere sectoren komen tot handelingskaders zoals bijvoorbeeld Infra regionaal en Infra landelijk. Iedere sector gaat in om specifieke uitdagingen die daar voorkomen. Maar er zijn ook parallellen te leggen. Vaak komt terug ga voorafgaand en tijdens het werk met elkaar in gesprek. Begin bij het contract en kijk wat de mogelijkheden zijn.

De intentie van dit Adviserend Handelingskader Utiliteit is om herkenbaar en verdiepend te zijn naar onze eigen markt aan zowel opdrachtnemers- als opdrachtgeverszijde.

Aangezien de utiliteitssector veel disciplines omvat met een grote complexiteit aan materialen, ketens en (onder)aannemers zorgt dit handelingskader voor een aanzet om op hoofdlijnen de belangen van de verschillende stakeholders te behartigen.



1

# Materialen en leveringen





**Partijen streven naar het voorkomen van vertraging van het project doordat bijvoorbeeld materialen niet of later leverbaar zijn. Wanneer dit ondanks alle inspanningen niet lukt gaan partijen op de volgende manier, in redelijkheid, met elkaar om. Om dat bespreekbaar te maken en het hoofd te bieden worden onderstaande gesprekspunten voorgesteld.**

In gezamenlijkheid bespreken partijen:

- Hebben zich problemen m.b.t. levering van bouwstoffen voorgedaan of dreigen die zich voor te doen?
- Een gezamenlijke en transparante analyse van de oorzaken van de leveringsproblemen.
- Op basis van de analyse zorgvuldig kijken waar/hoe de effecten van de hierdoor ontstane vertraging neerslaan.
- Het beschouwen van alternatieven, zoals het direct bestellen en op voorraad nemen van kritieke bouwstoffen of hergebruik van materialen (benut circulair platform voor duurzame alternatieven).
- In goed overleg afspraken maken over planning [bouw-tijd (verlenging), wijziging fasering] en de eventuele financiële consequenties aan beide zijden, zoals het wel of niet geven van bouw-tijdverlenging, afhankelijk van de oorzaken van de vertraging.

Een opdrachtnemer kan bovendien:

- Werken met verzoeken tot vooropdracht.
- Eerder materialen of componenten met een leveronzekerheid vastleggen en in opdracht bestellen.
- Flexibel omgaan met (standaard)producten als er alternatieve producten voorhanden zijn.
- Indien er vanuit de branche/sector een trend is waar te nemen dan wel te voorzien is met betrekking tot uitlopende leveringstijden, contact opnemen met fabrikanten (soms multinationals en probleem voorleggen) en nagaan of er mogelijkheden zijn om de productie op te schroeven.

Een opdrachtgever kan bovendien:

- Rekening houden met risicovolle materialen in de specificatie van de opdracht.
- Bottlenecks naar voren halen, sneller bestellen, voorzien in opslag, vooropdracht voor long-lead items.
- Opdrachten opknippen in deelopdrachten/fasen om tijdspad en daarmee de risico's te verkleinen.
- Deelopleveringen toestaan en ketenspelers meer tijd geven materiaal/producten te bestellen. Werken met gefaseerde oplevering en ingebruikname.
- Voor specifieke materialen met leveringsproblemen die tijdig zijn aangekaart werken met termijnverlenging.
- Projecten prioriteren die zeker doorgang moeten vinden en dat op basis van totale budget eventuele financiële tegenvallers gedekt zijn.

Hiermee zijn niet alle gevolgen te overzien en kan niet alles voorkomen worden. Als er voor het restrisico geen passende oplossing te vinden is, dan is latere (op) levering van het bouwwerk niet te voorkomen. Het advies is om hier tijdig over in gesprek te gaan en afspraken te maken.

## Betrokkenheid van de keten

Opdrachtnemers zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor hun relaties met eigen interne opdrachtnemer(s) en leverancier(s) in de keten.

Alleen in samenspraak met alle betrokken instanties en bedrijven is het mogelijk om de utiliteitssector toekomstbestendig te houden. Een aantal tips daarvoor:

- Betrek voldoende midden- en kleinbedrijf met specialistische kennis om deze ervaring te borgen. Houd rekening met de vaak minder sterke strategische positie van MKB bedrijven.
- Definieer vroegtijdig in samenspraak met opdrachtgever het kritische pad voor oplevering en ingebruikname. Geef daarbij gezamenlijk voorrang in de planning voor kritische materialen/ producten.
- Communiceer proactief over mogelijke verwachte leveringonzekerheid om tijdig het gesprek te starten en alternatieve scenario's te onderzoeken.

Tips

2

# Prijswerking



**Om de momenteel volatiele prijsontwikkelingen bespreekbaar te maken en het hoofd te bieden worden de onderstaande gesprekspunten voorgesteld. Dat neemt echter niet weg dat prijzen ook kunnen dalen. Gevallen van (extreme, tussentijdse) prijsdalingen moeten dan ook op een gelijkwaardige manier behandeld worden als prijsstijgingen.**

In gezamenlijkheid bespreken partijen:

- Hebben zich significante prijsstijgingen voorgedaan cq worden er significante prijsstijgingen verwacht?
- Kijk in goed overleg in hoeverre deze prijsstijgingen voorzien konden worden/voorspelbaar waren, danwel als onvoorzien gekwalificeerd kunnen worden.
- Maak gezamenlijk een transparante analyse over de oorzaken van de prijsstijgingen.
- Beschouw daarbij ook welke keuzes in de bedrijfsvoering van partijen invloed hebben (gehad).

## Indexeren: hoe doen we het zo goed mogelijk?

Indexen volgen prijsfluctuaties in principe nooit 1-op-1. Het draagt er aan bij als producenten en leveranciers actuele(re) input leveren aan partijen als het Centraal Bureau voor Statistiek.

Maak verder projectspecifiek binnen de ruimte van het contract maatwerk mogelijk over de wijze van indexeren en de index keuze. Let wel, genoemde voorstellen hebben een tijdelijk karakter en zijn niet bedoeld voor normale prijsschommelingen bij beperkte volatiliteit in de markt.

Per branche kunnen er ideeën zijn voor de toepassing van indexen. Kijk en pas eventuele suggesties vanuit de branche toe.

- Beschouw wanneer welke werkzaamheden zijn uitgevoerd/materialen zijn ingekocht, in relatie tot de onvoorziene prijsstijgingen.
- Bereik overeenstemming op welke manier in het contract het omgaan met prijsstijgingen is voorzien.
- Leg zoveel mogelijk prijsdelen vast en beperk variabelen.
- Zijn er contractueel bestaande regelingen voor het omgaan met onvoorziene prijsstijgingen en hoe kunnen we die toepassen.
- Maak afspraken met elkaar over hoe met de variabelen om te gaan.
- Indien hierin is voorzien, maak afspraken over de effectuering van de contractafspraken en maak daarbij onderscheid naar – branchegerelateerde – indexerings- of risicoregeling of verrekening.

Een opdrachtnemer kan bovendien:

- Transparantie geven in prijsopbouw materialen, vaststellen van de variabelen en hier een indexatievoorstel voor indienen.
- Afspraken maken binnen de keten.
- Volumes en capaciteit in een vroeg stadium met elkaar vastleggen.
- Met opdrachtgever en leverancier bij te hoge fluctuatie indexen overeenkomen (tijdstip opdracht tijdstip inkoop materiaal/producten).
- Materiaal meteen bij opdracht inkopen en op voorraad leggen. Met betrekking tot de kosten een overeenkomst sluiten met de opdrachtgever.
- Korte geldigheidsperiode offerte hanteren en een lange gestanddoeningstermijn bij de opdrachtgever bespreekbaar maken.

Een opdrachtgever kan bovendien:

- Opdrachten verstrekken en beslismomenten vastleggen voor volumes en specificaties naar voren halen.
- Met de eindklant spelregels vastleggen dat er buiten

## Wees proactief en sta open

### Tips

- Communiceer proactief over verwachte prijsstijgingen om tijdig het gesprek te starten en alternatieve scenario's te onderzoeken
- Sta open voor prijsrisico-mitigerende oplossingen die niet in het contract worden voorzien, waarbij het risico over de gehele keten wordt beschouwd
- Benoem en optimaliseer elkaars administratieve last.

een bepaalde prijsfluctuatie op basis van een indexeringsregeling (materiaal en arbeid) een andere prijs kan worden vastgelegd.

- Projectspecifiek: de periode en peildatum van indexering afstemmen op de datum van inschrijving dan wel contractstart.
- Bewust kiezen voor proportionele en realistische gestanddoeningstermijnen (bij aanbestedingen).

Indien niet is voorzien in het omgaan met prijsstijgingen, beschouw dan de mogelijkheden om tot oplossingen te komen:

- Kijk of alsnog verrekenen van gestegen prijzen reëel is, op basis van werkelijk gemaakte en/of op korte termijn (op basis van reële indexcijfers) te verwachten kosten.
- Ga uit van een regeling waarbij de administratieve lasten zo beperkt mogelijk gehouden kunnen worden.
- Beschouw ook de mogelijkheden om de gevolgen van prijswijzigingen in het vervolg van het project beter te beheersen.

Hiermee zijn niet alle gevolgen overzien en kan niet alles voorkomen worden. Voor het restrisico kunnen partijen in gesprek gaan om qua prijsstelling na te gaan welke mogelijkheden er zijn die recht doen aan zowel goed opdrachtgever- als opdrachtnemerschap.



3

## Continuïteit





**Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers hebben een groot belang bij een stabiele continuïteit van de dealflow (het op de markt brengen en succesvol uitvoeren en afronden van projecten). Dit zorgt voor zekerheid in de markt zodat materieel en arbeid voldoende beschikbaar is op korte en lange termijn. Stabieleit in de dealflow zorgt voor een gezonde sector. Naast de onderwerpen rondom materialen, leveringen en prijzen die per project besproken kunnen worden is het van belang om het onderwerp dealflow projectoverstijgend met elkaar te bespreken. Onderstaande gesprekspunten worden voorgesteld om hierover in gesprek te kunnen gaan.**

In gezamenlijkheid bespreken partijen bij voorkeur:

- Elkaar over en weer actief te informeren over relevante ontwikkelingen rond projecten wat de mogelijkheid geeft om te kunnen anticiperen.
- Voer waar mogelijk werken, die essentieel, makkelijker, haalbaar, uitvoerbaar en prioritair zijn, met voorrang uit.
- Het kort voor aanbesteding herijken van ramingen om waar nodig scope en/of budget aan te passen. Hiermee wordt het mislukken van aanbestedingen wegens ontoereikend budget voorkomen.
- Daarbij bewuste keuzes te maken om resources optimaal in te zetten. Dus liever twee projecten door laten gaan en twee niet, dan vier projecten met een budgetprobleem. Een mogelijkheid om dit te realiseren is bijvoorbeeld door passende, al voorbereide (kleinere) projecten eerder aan te besteden of in de markt te zetten.

Bij de afweging of en welke projecten wel op de markt worden gezet kan worden meegewogen wat de maatschappelijke winst is. Te denken valt bijvoorbeeld aan projecten die bijdragen aan de verduurzaming prioriteit te geven. Daarnaast wordt geworsteld met de timing van de start van groot onderhoud. De markt heeft na twee

jaar corona grote behoefte aan zekerheid om de juiste keuzes van inzet van mensen en middelen te kunnen maken. Continuïteit van productie is nodig om uitstroom vanuit de sector van arbeidskrachten te voorkomen. Ervaring leert dat personeel dat de sector verlaat, heel moeilijk terugkeert wanneer de productie weer aantrekt.

Om te voorkomen dat er stagnatie is van projecten waar de maatschappij last van heeft kunnen partijen verder het volgende doen.

Een opdrachtnemer kan:

- Aan de sector/branche problemen voorleggen en nagaan of er binnen het collectief oplossingen te vinden zijn. Samen sta je sterker.
- Anticipeer op beschikbare inkoopplanningen;
- Accepteer deelopdrachten met principe afspraken voor het vervolg;
- Gebruik extra tijd voor scholing en opleidingen.

Een opdrachtgever kan:

- Overkoepelend als opdrachtgever buiten projectteams in gesprek blijven met de markt.
- Programma en portefeuillematig werken, strategisch gericht op de lange termijn. Hier kan een raamovereenkomst onderdeel van zijn.
- Indien mogelijk anti-cyclisch aanbesteden.
- (Gedeelde) risico's beheersen door middel van een gezamenlijke risicopot.
- Binnen heldere kaders en afspraken experimenteren met intensievere samenwerkingsvormen waarbij vertrouwen, werken vanuit de bedoeling en eerlijk werk voor eerlijk geld centraal staan.
- Rekening houden met het voorkomen van een tijdelijke stilval en daarna een piek door bijvoorbeeld waar mogelijk de planning af te stemmen met andere partijen.

## Zoek actief momenten op om elkaar te spreken

### Tips

- Blijf beurzen, events en informatiebijeenkomsten bezoeken ook als de agenda vol zit. Breidt het netwerk uit om aan te sluiten op relevante ontwikkelingen.
- Analyseer de marktbeveging en houdt actief bij welke segmenten voldoende toekomst bieden op zowel korte als lange termijn.
- Zoom hiervoor periodiek uit van de dagelijkse werkzaamheden en zorg ervoor dat er tijdig geschakeld kan worden in het aanbod van werk in specifieke sectoren of regio's.
- School medewerkers tijdig bij met opleidingen, trainingen en certificering. Dit zorgt voor meer flexibiliteit en het is een investering in zowel tevredenheid als productiviteit.
- Gebruik de brancheorganisatie om samen knelpunten in kaart te brengen en oplossingen te delen. Ook samen met opdrachtgevers, opdrachtnemers, ketenpartijen en kennisinstituten.



## Colofon

Dit adviserend handelingskader utiliteits in het eerste kwartaal van 2023 afgerond in samenspraak met de volgende personen:

- Marissa Willemsse, Techniek Nederland samen met Paul Greving, Croonwolter&dros
- Odile Uijenbroek en Tjerk Bultman, Rijksvastgoedbedrijf
- Harry Wisse, Bouwend Nederland samen met Douwe Oudejans, Heijmans en Cor Wittekoek, Bouwend Nederland vakgroep glas
- Fred Vasquez, Koninklijke Metaalunie
- Henk Zoontjens en Joseph Kuling, VMRG
- Rik Blom, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

© 12 april 2023