

## **Rapport van de visitatiecommissie 2021 van het Economisch Instituut voor de Bouw**

### **Werkwijze**

De visitatiecommissie van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) bestond uit de heren prof dr. R. de Wijk, mr. Ing. Jan Hendrik Dronkers en prof dr. Kees Koedijk (voorzitter). Tussen september 2020 en maart 2021 heeft deze commissie onderzoek gedaan naar het EIB. De covidpandemie heeft ervoor gezorgd dat het werk niet zo snel als gewenst kon worden gedaan. De commissie heeft daarom regelmatig digitaal moeten vergaderen. Voor haar werk had de commissie de beschikking over de strategienota van het EIB, een sterkte-zwakke analyse van de directeur (gemaakt op verzoek van de commissie) en een aantal relevante publicaties van het instituut. Naast het bespreken van onze eigen indrukken van het werk van het EIB in de commissie hebben we ook een flink aantal digitale gesprekken gevoerd, zowel intern als extern. Daarmee hadden we als doel om zowel de ervaringen van opdrachtgevers (o.a. Bouwend Nederland) en de ervaringen van medewerkers, projectleider en directie mee te nemen bij het opmaken van ons oordeel over de werkwijze en de resultaten van het EIB.

### **Observaties**

Het EIB heeft de afgelopen jaren een zeer goede reputatie opgebouwd. Het werk wordt door de gebruikers zondermeer als heel positief beoordeeld. Methoden en technieken zijn up-to-date. Uit onze gesprekken is gebleken dat er in de sector wel degelijk naar het EIB geluisterd wordt. Bouwend Nederland noemde het EIB zelfs een gewaardeerde hulplijn voor binnen hun achterban vaak ook omstreden zaken. Het EIB benoemt zaken die in de bouw controversieel liggen en hun uitspraken over “schurende” themas worden serieus genomen. Kortom, het EIB houdt de bouw scherp en alert. Het EIB staat voor degelijk en onafhankelijk beleidsadvies met betrekking tot de bouw. Zonder meer een knappe prestatie van formaat.

Tegelijkertijd met de waardering voor de prestaties is er bij de commissie ook zorg over de kwetsbaarheid van het model van het EIB naar de toekomst toe. De wereld verandert in rap tempo. Big data veroveren onder andere in snel tempo de vastgoed-en bouwsector. Op bijna alle Nederlandse universiteiten wordt heel fors ingezet op het starten en uitbouwen van datascience en artificiële intelligentie. Het aantal startups in de vastgoedsector dat gebruik maakt van deze trend neemt in snel tempo toe. Deze ontwikkeling zal naar de mening van de visitatiecommissie de wereld van het vastgoed en bouw steeds verder beïnvloeden en daarmee ook in de toekomst tot veranderingen in het werkveld en de daarbij horende methoden en technieken van het EIB leiden. Daarnaast zijn er voor de bouwsector ook steeds meer uitdagingen als gevolg van de opgave voor duurzaamheid en circulariteit. In een wereld waarin media, technologische vernieuwing en duurzaamheid een steeds grotere rol gaan spelen, wordt bovendien zichtbaarheid op sociale media van het EIB naar de mening van de commissie steeds belangrijker. Momenteel is dat onvoldoende het

geval. Grotere zichtbaarheid op de sociale media is ook van belang als middel om toekomstige nieuwe medewerkers te kunnen werven. De commissie pleit daarom voor actiever beleid ten aanzien van de sociale media.

Naar de mening van de visitatiecommissie is er sprake van een zekere urgentie voor directie en raad van toezicht en om deze uitdagingen met vaart op te pakken. Naar de mening van de visitatiecommissie zijn er tenminste drie werkvelden waar sprake is van een belangrijke uitdaging van het EIB. In de eerste plaats de financiële continuïteit van het EIB en het belang van de lange-termijn focus. In de tweede plaats het belang van innovatie en het inspelen op nieuwe technologische vernieuwingen en tenslotte het belang van organisatorische vernieuwing.

### **De financiële continuïteit van het EIB en de balans van korte en lange termijn**

Op het oog is er helemaal niks aan de hand met de financiën van het EIB. Al jaren wordt het EIB voor een belangrijk deel gefinancierd door O en O gelden via de sociale partners en een bijdrage die uit de markt moet worden gehaald (circa 800 k). Deze tweede component is echter zeer bewerkelijk, vaak (heel) korte termijn en wordt in hoofdzaak door de directeur binnengehaald. De commissie constateert dat het EIB hierdoor kwetsbaar is.

Het EIB is echter geenszins zonder vlees op de botten: over de jaren heen heeft het EIB een reserve van circa 1 miljoen opgebouwd. De huidige mix van activiteiten leidt er naar de mening van de commissie toe dat er heel veel aandacht moet uitgaan naar werk voor klanten en opdrachtgevers met een korte-termijn focus dat zeer bewerkelijk en onzeker is en dat vaak ten koste gaat van de echte kracht van het EIB, het langere termijn en meer structurele beleidswerk. In de gesprekken die we hebben gevoerd kwam herhaaldelijk de wens van medewerkers en directie naar voren dat er meer ruimte zou moeten komen voor werk met iets langere-termijn (beleids)-focus. Om dit financieel haalbaar te maken zijn er naar de mening van de visitatiecommissie verschillende oplossingen denkbaar. Een van de oplossingen zou kunnen zijn dat er meerjarige afspraken over verhoging van de O en O bijdrage komt, waarbij natuurlijk een overeenkomstig lange termijn werkprogramma ontwikkeld zou moeten worden in samenspraak met de opdrachtgevers. Een andere oplossing zou kunnen zijn om met de opdrachtgevers uit de markt langjarige afspraken te maken. Dit zou tot gevolg hebben dat het EIB veel meer de eigen agenda langjarig kan ontwikkelen. Tot slot kan worden ingezet om versterking van de acquisitie, maar de marktomstandigheden lijken geen ruimte te bieden voor een drastische omzetstijging. De huidige mix van financiering zal naar de mening van de visitatiecommissie steeds meer als beklemmend worden ervaren. Daar komt bovenop dat er naar de mening van de commissie een noodzaak is om structureel meer te investeren in innovatie. Wij schatten dat er al gauw circa 15 procent van het budget extra structureel moet worden vrijgemaakt om zelf innovatie te kunnen doen. Dit vereist nieuwe afspraken met de opdrachtgevers. De commissie pleit daarom voor een verhoging van de O en O bijdrage in combinatie met langjarige programmering.

## **De noodzaak van inhoudelijk vernieuwing en aansluiten op trends elders.**

Hierboven hebben we reeds aangegeven dat de wereld snel aan het veranderen is. Technologische veranderingen en de opgave van duurzaamheid in verband met klimaatveranderingen zijn belangrijke elementen van die verandering. Naar de mening van de commissie moet het EIB een grotere ruimte van het budget vrijmaken om te investeren in nieuwe data-technieken en het versterken van de eigen initiatieven op het gebied van duurzaamheid en circulariteit. Dit betekent ook dat op termijn het team verder moet worden uitgebreid met datascientists. Het EIB doet al het nodige op deze terreinen maar wij denken dat er veel redenen zijn om hier een extra impuls te geven in de vorm van extra budgetten. Wij zouden daarbij ook het pleidooi willen houden om daarbij meer aangesloten te zijn op de ontwikkeling bij universiteiten, hogescholen de planbureaus en kennisinstellingen. Overall in de kennisinfrastructuur wordt massief geïnvesteerd in het opzetten van nieuwe kennis op het gebied van datascience, artificiële intelligentie en duurzaamheid en circulariteit. Wij (bevelen aan) dat het EIB meer aansluit op deze ontwikkeling met een Raad van Advies voor het EIB met vertegenwoordigers van nieuwe en relevante kennis-initiatieven. Daarmee krijgt het beter zicht op de ontwikkelingen daar en kunnen meerdere win-win samenwerkingsverbanden ontstaan. Idealiter zou het EIB in de toekomst onderdeel moeten zijn van nieuw netwerk van universiteiten daar waar het onderzoek (o.a. nieuwe methoden) betreft. Ook wil de commissie benadrukken dat het van belang is dat het EIB aansluit bij wat in Europa gebeurt. In het onderzoeksprogramma van het EIB zou ook een sterker accent op de internationale component wenselijk zijn.

## **De noodzaak van organisatorische vernieuwing.**

Het EIB heeft zich de afgelopen 15 jaar sterk ontwikkeld. De huidige directeur heeft daarbij een centrale rol gespeeld. Zonder hem was dit niet op deze manier mogelijk geweest. Zowel intern maar voor vooral ook extern als het gezicht van het EIB. Naar de mening van de visitatiecommissie heeft dit model tot nu toe goed gewerkt. Naar de toekomst toe zou de commissie de RvT en de directie in overweging willen geven om op termijn de directie van het EIB uit te breiden met een extra directeur. De leden van de commissie hebben zelf goede ervaringen met situaties waarbij het managementteam van een organisatie bestaat uit een meer inhoudelijke directeur en een directeur die meer zorg draagt voor processen (director of operations) intern en extern. Wij raden het EIB dit daarom ook aan ter overweging. Het speelveld van het EIB gaat de komende jaren sterk veranderen. Minder pure exploitatie en meer exploratie. In die omgeving zal het steeds knellender worden als alle opgaven bij een persoon zijn belegd. Het huidige model is naar de mening van de commissie niet vol te houden. Het maakt het EIB kwetsbaar en bedreigt de continuïteit.

Naast de externe opgave zien we ook een interne opgave. Een van de aandachtspunten die uit de gesprekken naar voren kwam was de mate waarin het EIB in staat is om talentvolle medewerkers langjarig aan zich te verbinden en de mate waarin medewerkers een loopbaan binnen het EIB kunnen hebben. Uit de gesprekken kwam een zekere zorg naar voren op dit gebied. Jonge medewerkers lijken te weinig doorgroei mogelijkheden te hebben en blijken

soms moeite te hebben met een hiërarchische omgeving. Het uitbreiden van de directie, en de vorming van een MT dient ook in deze context te worden beschouwd.

## **Samenvatting**

- **Het EIB heeft de afgelopen jaren een zeer goede reputatie opgebouwd. Het werk wordt door veel partijen gewaardeerd. Kennis van zaken, scherp en onafhankelijk zijn de kwalificaties die regelmatig aan het werk van het EIB worden verbonden.**
- **De huidige sterke is naar de mening van de commissie op de volgende drie onderdelen in de toekomst echter kwetsbaar:**
- **De financiële continuïteit en de noodzaak van en lange termijn focus. De commissie pleit in dit verband voor een verhoging van de O en O bijdrage en een langjarige programmering**
- **De noodzaak van vernieuwing en aansluiten op trends elders. De commissie pleit voor een sterkere focus en meer geld voor innovatie in het budget. Nieuwe data-initiatieven en artificiële intelligentie veranderen onze wereld. Aansluiten bij trends elders en contact zoeken met andere partijen op dit gebied is van belang.**
- **De noodzaak van organisatorische vernieuwing. Een nieuwe samenstelling van de directie met een inhoudelijk directeur en een directeur verantwoordelijk voor de acquisitie ligt naar de mening van de commissie voor de hand. Ook het bevorderen van doorstroming van medewerkers en het vasthouden van talentvolle krachten verdienen naar de mening van de commissie de volle aandacht van RvT en Bestuur.**

**Rob de Wijk  
Jan-Hendrik Dronkers  
Kees Koedijk (voorzitter)**

**Bijlage:** Sterkte/Zwakte analyse van het EIB door de directeur dr Taco van Hoek. Deze analyse is gemaakt op verzoek van de visitatie-commissie.

### **Sterkte/zwakte analyse EIB**

Ten behoeve van de visitatiecommissie geef ik hieronder kort weer hoe ik aankijk tegen de sterke en zwakte punten van het EIB. Wat sterk en zwak is beschouw ik in relatie tot de visie en missie van het instituut, waarover in de strategienota uit 2017 het nodige is opgemerkt. Dit gebruik ik als referentiekader om sterke en zwakte punten te bepalen. Ook wil ik wat context en historie schetsen om de sterkte/zwakte analyse beter te kunnen plaatsen. Hieronder schets ik eerst de uitgangspositie van het EIB vlak voor mijn komst en de opdracht die daaruit voortvloeide vanuit het toenmalige bestuur. Wat hieronder volgt is mijn weergave van hoe zaken zich hebben voltrokken en mijn analyse van sterke en zwakte punten van het EIB. Het is dus volledig en alleen voor mijn rekening.

#### **2005: 'Het EIB is van niemand'.**

Toen ik aantrad bij het EIB in 2006 kreeg ik een rapport onder ogen over het functioneren van het EIB dat de sector eerder had laten opstellen door het adviesbureau AEF. DE inhoud ervan was niet met mij gedeeld tijdens de gesprekken voorafgaand aan mijn aantreden en ik vermoed dat men bevreesd was dat dat de zeer negatieve conclusies en negatieve toon van het rapport over het EIB een afschrikwekkende werking zouden hebben gehad op gegadigden. Dit zou voor mij overigens niet het geval zijn geweest, maar de situatie was inderdaad wel echt zorgelijk. AEF concludeerde in feite dat niemand echt op het EIB zat te wachten ('Het EIB is van niemand').

Ik denk dat deze kwalificaties wat te zwaar waren, maar het raakte wel aan een belangrijke kern. Het EIB vervulde in die tijd met name een statistische functie richting de bouwsector. Het EIB verzamelde en bewerkte gegevens en lichtte deze in rapporten toe. Met uitzondering van de ramingen van de bouwproductie waren de rapporten naar mijn mening het best te typeren als beschrijvende statistiek. Nuttig voor al diegenen die allerlei feiten over gedetailleerde onderdelen van de bouwproductie en bouw arbeidsmarkt wilden weten, maar niet geschikt om (maatschappelijke) vraagstukken te analyseren die causale analyses vereisen. Hierdoor was het EIB - dat oorspronkelijk is opgericht door sector en overheid samen - in de tijd steeds meer een overwegend statistisch bureau voor de bouwsector geworden.

Een belangrijke complicatie was bovendien dat de sector sinds enige jaren daarvoor had besloten dat het EIB meer de markt op moest met het onderzoek. Contractonderzoek door partijen die hier apart voor betalen zou de kwaliteit ten goede komen en mogelijk ook de bijdrage vanuit het O&O-fonds in de toekomst kunnen verkleinen. Om dit streven kracht bij te zetten werd bepaald dat 25% van de inkomsten via contractonderzoek moesten worden gerealiseerd. Dit doel werd niet gehaald in de daarop volgende jaren met als gevolg dat de O&O-bijdrage steeds werd gekort. Aangezien het EIB eerder het eigen vermogen bij de sector had ingeleverd stond de sector weer aan de lat om de verliezen bij te passen, wat men deed via achtergestelde leningen. Zo liep de schuld van het EIB jaarlijks op en uiteindelijk werd AEF ingehuurd om een en ander te beoordelen en suggestie te geven hoe het nu verder moest. Naar mijn mening heeft AEF vervolgens wel de problemen gesignaleerd maar niet de achterliggende oorzaken hiervan gesignaleerd.

Het probleem lag in het feit dat de kerncompetentie van het toenmalige EIB – namelijk het verrichten van statistische analyse in de bouwsector – in grote mate al was afgedekt via de O&O-financiering die bovendien nog een stuk omvangrijker was dan thans het geval is. De

toenmalige directeur probeerde vervolgens dit product op de markt te brengen en kwam vervolgens uit bij partijen in de bouw die net niet onder de CAO vielen, zoals de schilders of de baksteenproducenten. Daarnaast werden aparte afspraken gemaakt met andere organisaties die ook geld ontvingen vanuit het O&O-fonds en waarvoor het ziekteverzuim en de arbeidsongevallen in de bouw jaarlijks werden vastgesteld en beschreven. Ook werden partijen getrokken met grote kortingen tot wel 75% (nog altijd voldoende om O&O-matching te krijgen).

Zoals gezegd was dit toch onvoldoende om de 25% marktomzet te realiseren en zo steeg de schuld aan de sector van jaar-op-jaar. Minstens zo belangrijk was de druk die dit op de toenmalige directeur en het gehele EIB legde. Alles was erop gericht om klussen van betalende klanten binnen te halen met een product wat al in vele vormen en in detail werd verricht voor de sector vanuit O&O. Ook vanuit het O&O voelde de directeur druk om vooral veel rapporten te produceren. Hierdoor werden medewerkers onder druk gezet om vooral boekjes op te leveren, die zij individueel tot stand brachten. De directeur had het zo ingericht dat hij altijd iemand had die zelf verantwoordelijk was en men niet naar elkaar kon wijzen. De sfeer binnen het bureau die ik aantrof in 2006 was dan ook gespannen met jongere medewerkers die veel afstand voelden met oudere medewerkers en een algemeen klimaat waarin mensen niet open zeiden wat ze vonden. Ook was men door de gehanteerde werkwijze nauwelijks gewend om samen te werken.

De conclusie van AEF dat het EIB niet zichtbaar was, kan moeilijk verrassen in deze context. De sector wilde hier verandering in brengen en met name Elco Brinkman heeft daar ook op aangedrongen. Hij zei dat hij in de beleidsdiscussies in Den Haag verschillende onderzoeksbureaus en hoogleraren tegenkwam, maar dat het EIB daar afwezig was. De belangrijkste opdracht voor mij was daarmee helder, het EIB moest op de kaart worden gezet.

### **EIB: conceptueel onderzoek naar belangrijke maatschappelijke vraagstukken in de bouw en de gebouwde omgeving**

In 2006 heb ik na overleg met de medewerkers en een consultatieronde met stakeholders een strategienota opgesteld. De sleutel in het verhaal was dat het EIB een ander type product nodig had. Beleidsanalyse was nodig en dit vereist nadenken vanuit mechanisme, verbanden en terugkoppelingen die zich in de economie voordoen. Ik noem dit conceptuele analyse. Je probeert eerst het concept te bedenken (hoe werkt het, welke mechanismen spelen een rol) en dan ga je modelleren. Dit kan een denkmodel zijn of een eenvoudig rekenmodel of een iets gecompliceerder model. Een econometrisch model hanteren wij voor de ramingen.

Waar het om gaat is dat je op deze wijze effecten van beslissingen en daarmee van beleid in beeld kunt brengen. Een dan kan je de effecten van verschillende varianten van beperking van de hypotheekrenteaftrek analyseren, de invloed van een verlaging van de verhuurderheffing in beeld brengen of een woningbouwimpuls analyseren. Ook kunnen wij meedenken over beleid, het onderzoek kan soms ook agenderend zijn. Door dit soort onderzoek te doen wordt je zichtbaar.

Belanghebbenden gaan er iets van vinden, de media hebben belangstelling voor dit soort onderzoek en de resultaten van je onderzoek bereiken de politieke en maatschappelijke discussie. Als je zo in beeld bent ontvang je ook uitnodigingen om presentaties te geven, aan paneldebatten mee te doen etc. En zo vorm je weer een sterker netwerk doordat anderen jou zien, je relevant vinden en daarom contact willen hebben. Als jij de mensen in je netwerk interessante informatie kan leveren en ook bereid bent om hen te helpen, dan kun je ook

een beroep op hen doen als jij hun hulp nodig hebt. In de netwerksamenleving waar wij in participeren, is dit belangrijk.

Ik ben van oordeel dat wij hier het **eerste sterke punt hebben van het EIB: goed conceptueel-analytisch onderzoek**. Wij zijn ook creatief in het ontwikkelen van design om het daarna te kunnen doorrekenen. Veel van onze klanten hebben beelden. Zij zien problemen of kansen en hebben een idee over de oplossing, maar nog geen concrete vormgeving van instrumenten in beeld.. Hier doen wij suggesties voor, zetten verschillende alternatieven voor beleidsinterventies op een rij en analyseren de effecten.. Dit sluit aan bij het **tweede sterke punt: beleidssensitiviteit**. Overigens kan dit nog altijd beter. Zo volgen de meeste medewerkers de actualiteit redelijk goed, maar de netwerken van de meeste medewerkers zijn niet sterk ontwikkeld. Hier komen wij dan gelijk bij het **eerste zwakke punt: de kwaliteit van de netwerken van de medewerkers**.

Dit punt van de netwerken werkt ook door in **de acquisitie, wat het tweede zwakke punt is**. Veel nieuwe opdrachten moeten komen vanuit of via het netwerk. Mijn netwerk biedt vaak wel aangrijpingspunten, maar acquisitie buiten mij om is nog te beperkt. Ook zou ik nog meer moeten halen uit mijn eigen netwerk. In ieder geval lukt het ons de laatste jaren niet om de externe omzet echt te laten stijgen. Dit laatste is overigens geen doel op zich, maar ik zou graag een wat grotere onderzoeksstaf hebben (biedt wat betere mogelijkheden om de teams optimaal samen te stellen en is ook nuttig voor het opvangen van uitval door ziekte, zwangerschapsverlof e.d.). Wij hoeven niet veel groter te worden, maar een externe omzet die wij kunnen verhogen van 800K naar 1 miljoen zou wenselijk zijn.

**Communicatie zie ik als het derde sterke punt**. In het bijzonder is onze media-aandacht opvallend groot voor een onderzoeksbureau met 20 medewerkers. Dit is een zeer belangrijk communicatiekanaal en draagt sterk bij aan onze zichtbaarheid. Zoals eerder gemeld werkt dit ook door in een groot aantal optredens in de vorm van presentaties, paneldebatten, columns etc. Uitdaging hier is om de projectleiders vaker in beeld te krijgen c.q. naar voren te schuiven, dat helpt ook voor de ontwikkeling van hun netwerken. Verder zijn wij actiever aan het worden op social media, wat een belangrijk kanaal is geworden. Het was geen sterk punt, maar wij zijn volgens mij nu goed aan het inlopen.

**De stabiliteit van de onderzoeksportefeuille is mogelijk het derde zwakke punt**. Ieder jaar moeten de opdrachten vanuit de markt voor het grootste deel weer met nieuwe opdrachten worden belegd. Dit reflecteert de beleidsgerichtheid – wij gaan naar waar de actuele beleidskwesties spelen – maar dit zou mooier aangevuld kunnen worden met mooie, langlopende onderzoeken. Probleem is dat de horizon van de meeste van onze klanten kort is. Zij willen liefst snel onderzoeksresultaten. Wij kunnen dit en veel van onze medewerkers vinden dit ook uitdagend, maar zoals gezegd zou een paar meerjarentrajecten ons meer stabiliteit geven.

**De onpartijdigheid van het EIB beschouwen wij als vierde sterke punt, al is er ook een keerzijde**. Wij zijn onpartijdig en laten ons niet voor de kar spannen, ook niet als de bouwlobby daarom vraagt. Deze opstelling wordt door sommigen gewaardeerd en verklaart mede onze positie bij de media. Wij zijn erin geslaagd om hier los te komen van het beeld dat wij de spreekbuis van de aannemers zijn. Ik kan diverse voorbeelden geven van analyses die bij (delen van de bouw) minder goed zijn gevallen, omdat het ze op dat moment niet uitkwamen. De keerzijde van de onpartijdigheid is er ook. Zo heeft het EIB veel kennis van de corporatiesector en de rol van deze sector op de woningmarkt. Wij krijgen echter geen onderzoeksopdrachten uit deze hoek. Zo doen wij niet mee met stemmingmakerij rond de

verhuurderheffing ed. Ook worden kritische analyses rond duurzaamheid doorgaans niet op prijs gesteld. Dit is de belangrijkste reden waarom wij volledig buiten het proces van de klimaattafels zijn gehouden, zowel als deelnemer als voor concrete onderzoeksvragen. Medewerkers waarderen het feit dat wij onze onpartijdigheid hoog houden, het is ook een troef op de arbeidsmarkt. Hoe het ook zij, wij gaan dit in ieder geval niet veranderen. Wel stelt de onpartijdigheid eisen aan onze communicatie. Ik probeer lastige boodschappen tijdig onder de aandacht te brengen van partijen, ook als zij niet betrokken zijn bij het onderzoek. Ambtenaren kunnen dan hun minister tijdig informeren en eventueel een reactie voorbereiden en ook voor andere stakeholders geldt dat zij liever niet overvallen worden. Ook organiseren wij vrijwel altijd feedback op de resultaten. Inhoudelijk commentaar dat hout snijdt nemen wij over, daarmee wordt ruis op de lijn weggehaald. Dit is heel belangrijk, omdat je wel gelijk moet hebben als je analyses maakt die partijen in hun belang raken.

**Strategische samenwerking is het vierde zwakke punt.** Wij werken wel incidenteel samen met onderzoeksbureaus, bijvoorbeeld met TNO rond duurzaamheid, maar dit zijn geen structurele verbanden. We werken structureel samen met uiteenlopende partijen binnen een club die C-creators heet, maar veel levert het ons niet op. Ook internationaal hebben wij met Euroconstruct een structureel samenwerkingsverband. Dit is nuttig en wij produceren met alle deelnemende landen twee rapporten per jaar, maar samenwerking richting onderzoek komt niet van de grond. Ik heb na enkele rondes in Brussel en Oebele heeft ook gepeild bij een aantal bureaus vanuit Euroconstruct maar het kost veel moeite en levert tot nu toe te weinig op.

**Inhoudelijke kwaliteit van de medewerkers is het vijfde sterk punt.** Ik ben zeer positief over de vakinhoudelijke kwaliteiten van onze medewerkers. Ik zou niet weten welke relevante inhoudelijke analyses wij niet kunnen maken. Niet iedere medewerker beschikt uiteraard over dezelfde bagage, maar samen hebben wij de vereiste kennis en kunde die nodig is.

**Goede sfeer en open, solidaire houding van de medewerkers is het zesde sterke punt.** De cultuur wordt in de praktijk bepaald door het gedrag en de houding van de medewerkers. Er is sprake van een open sfeer, waar veel ruimte is voor inhoudelijke discussie. Onze medewerkers zijn inhoudelijke gedreven en ook flexibel. Het grote aantal jonge medewerkers heeft een positieve uitwerking hierop.

**Visie en ondernemend gedrag zijn aandachtspunten en het vijfde zwakke punt.** Het EIB moet vaak zelf op zoek naar mogelijke interessante onderzoeksactiviteiten. Wij worden ook benaderd om offertes in te dienen, maar een belangrijk deel van onze activiteiten in het contractonderzoek komen voort uit 'unsolicited proposals'. Dit vereist omgevingssensitiviteit om te zien waar de belangrijkste kwesties komen te liggen en visie om te bepalen hoe wij daar mee onderzoek effectief om in kunnen spelen. Dit vereist inlevingsvermogen – wat is voor welke partijen belangrijke informatie waar zij echt wat mee kunnen, hoe zouden wij die informatie kunnen bieden, hoe maken wij de relevante partijen daar warm voor etc. vanuit de medewerkers wordt geworsteld met deze routes. Wij hebben themagroepen gemaakt, zodat zij samen deze lijnen kunnen vinden, maar het blijft lastig en weerbarstig. Visie is ook een aandachtspunt bij het onderzoek zelf. Veel onderzoek dat wij doen is nieuw. Er zijn altijd wel wat zaken die vanuit eerder onderzoek wat aangrijpingspunten bieden, maar het is toch iedere keer weer een zoektocht. Het snel de juiste paden zien waar het heen moet is van grote waarde voor de kwaliteit en de doelmatigheid van het onderzoek, maar het is ook het moeilijkste deel. Ik ben zelf in toenemende mate tijd gaan besteden aan de visievorming rond het onderzoek, want



projectteams worstelen hier het meest mee. Als het pad duidelijk is, dan kunnen onze projectteams het werk – zoals gezegd – inhoudelijk prima aan.

**Financieel kader is werkbaar, maar beperkt ons wel in de activiteiten** Het voert misschien te ver om het financieel kader echt een zwak punt te noemen, maar het zorgt wel voor betekenisvolle restricties. Het punt is hier dat wij niet alleen een sterk concept moeten hebben dat er voor partijen toe doet, maar ook dat wij het onpartijdig willen doen en dat wij budget nodig hebben om het te doen. Het kernprobleem zit doorgaans bij het geld zelf. De meeste opdrachten zitten tussen de 20-70K en dat is voor onze type opdrachtgevers doorgaans geen groot obstakel (hooguit zijn er aanbestedingseisen die nog wel eens lastig kunnen zijn). Het probleem zit in de combinatie van de onpartijdigheid en het geld. Zo kunnen we opdrachtgevers wel overtuigen van het nut en belang van het onderzoek en dat wij dat goed zouden kunnen, maar vaak zijn ze bezorgd over wat voor resultaten dit oplevert en welke risico's hier liggen. Goede afspraken over communicatie kunnen soms helpen, maar lossen het fundamentele probleem niet op. Zo komt het voor dat er enthousiaste contacten op de werkvloer zijn, maar dat van bovenaf het wordt tegengehouden. Wij horen ook vaak letterlijk dat deze of gene het onderzoek op dit moment te risicovol vindt, het ligt gevoelig in de kamer etc. Overigens speelt dit niet alleen bij departementen, maar zeker ook bij provincies, gemeenten, koepelorganisaties etc. Omdat wij zelf geen budget kunnen vrijmaken kunnen wij het onderzoek – dat zeer relevant kan zijn en waar we iets heel mooie mee kunnen doen – dan niet uitvoeren. Ter nuancering kan ik aangeven dat er soms meerdere mogelijke opdrachtgevers zijn, maar hier geldt dan ook weer dat deze soms weer beducht zijn voor andere uitkomsten of bijvoorbeeld geen gedonder met de politiek willen etc. Wel hebben wij niet lang geleden met de sector afgesproken dat wij een zekere ruimte hebben om naar eigen inzicht beleidsanalyse te verrichten. Dit biedt mogelijkheden om 1 tot 2 onderzoeken op eigen initiatief te verrichten. Wij vinden dit belangrijk om een geluid te kunnen laten horen ook als verschillende partijen dit liever niet horen. Zo is in dit kader een notitie opgesteld door het EIB over de doorrekening van het klimaatakkoord en dit is gestuurd naar de minister en de kamer en heeft ook nogal wat aandacht gekregen. Dit hebben wij alleen kunnen doen doordat wij binnen de O&O-financiering hier een stukje ruimte voor hebben. Overigens is dit nog altijd een punt van discussie. Er zijn ook binnen de sector tegenstanders hiervan, die zeggen wie betaalt, bepaalt en dan kan het EIB niet zelf zulke zaken bepalen.

Ten slotte kunnen wij vaststellen dat wij financieel wel gezond zijn. Wij hebben een goed eigen vermogen en dit helpt ons in de toekomst ook om soms een beetje eigen geld in het onderzoek te kunnen steken.

**Stakeholders: wij hebben contacten op verschillende niveaus met alle belangrijke partijen in de private en publieke sector**

In de bouw hebben wij intensieve contacten met verschillende brancheorganisaties. Bouwend Nederland en het EIB kennen elkaar goed. Wij krijgen ook aparte opdrachten vanuit BNL, werken ook samen om bedrijven te mobiliseren en ronde tafelbijeenkomsten te organiseren. BNL attendeert ons ook op belangrijke discussies die achter de schermen spelen. De contacten hier zijn frequent en BNL is ook vertegenwoordigd in de RvT. Met de andere werkgeversorganisatie, AFNL, hebben wij ook goede contacten, waarbij de frequentie wel duidelijk geringer is dan met BNL. Ook hier geldt dat wij onderzoeksopdrachten van hen krijgen en dat wij vaak gevraagd worden om presentaties te geven voor verschillende branches over de ontwikkelingen in de bouw. Daar geven wij vaak gehoor aan omdat wij dat zien als een stukje service aan de bedrijven – die ten slotte via

O&O-geld ook meebetalen – en het is voor ons ook nuttig om feedback te krijgen van mensen uit de praktijk.

Met de vakcentrales onderhouden wij ook goede contacten. Zij zijn vooral geïnteresseerd in vraagstukken rond arbeid en scholing. Wij doen af en toe wat apart onderzoek voor hen, maar het leeuwendeel loopt via de O&O middelen. Ook hier geldt dat wij soms presentaties houden en ook samen met FNV en CNV soms leden mobiliseren, presentaties geven etc. Daarnaast zijn er veel organisaties in de bouw waar we relaties mee onderhouden. Die zitten in de sfeer van opleidingen, arbeidsomstandigheden, veiligheid etc. Ook krijgen wij data van verschillende organisaties. Zo krijgen wij data via de pensioenuitvoerder, via DUO voor ziekteverzuim etc. Daarnaast is het CBS uiteraard belangrijk en wij hebben een aparte overeenkomst met het CBS voor microdata die wij tegen betaling kunnen verkrijgen. Elk jaar maken wij hier wel een keer gebruik van.

Naast de partijen in de bouw zijn er partijen die hier dicht tegen aan zitten zoals de ontwikkelaars en de corporaties. Wij kennen deze partijen goed, ook diverse individuele ontwikkelaars en corporatiesdirecteuren. Deze contacten zijn interessant en met een aantal mensen individueel ook goed, maar opdrachten van deze partijen krijgen wij niet.

Een tijd terug hadden wij ook wat meer contact met de installatiebranche, maar de laatste tijd is dat beperkt. De installatiebranche heeft wel eens een opdracht aan ons gegeven, maar veel stelde het niet voor.

De ministeries zijn voor ons belangrijk. Het veruit beste netwerk is met BZK. Dit is voor ons een belangrijke opdrachtgever die ons gezichtsbepalende opdrachten kan geven. Ik meen dat de relatie is gebaseerd op wederzijds respect. De onpartijdigheid van het EIB wordt gerespecteerd, maar het zorgt er wel voor dat wij vaker buiten de boot vallen dan inhoudelijk gerechtvaardigd is.

Met I&W zijn de contacten beperkt. Zoals ik alle directeuren en vaak ook nog veel medewerkers bij BZK ken, is dit niet het geval bij I&W. Wij hebben in het verleden wel de nodige onderzoeken voor hen gedaan, maar mede door personele wisselingen lijken wij elkaar wat uit het oog te zijn verloren. Dit is jammer, want a priori is er geen reden waarom I&W niet net zo relevant voor ons kan zijn als BZK.

Bij EZK zijn de banden juist wat verstevigd. Dit komt deels door de K die is toegevoegd en deels hebben wij ook breder economisch onderzoek gedaan ten behoeve van de NOVI (met breder bedoel ik een analyse van 18 economische sectoren en niet alleen van de bouw). Verder hebben wij contacten met RWS – inmiddels weer opgepakt en wij doen nu onderzoek ook voor hen – en met de waterschappen waar wij verschillende onderzoeken voor hebben gedaan en doen.

Met de provincie NH zijn wij ook bezig om samen met hen en BNL onderzoek te doen naar bruggen en sluizen. Eerder hebben wij ook naar plancapaciteit voor de provincie NH en apart ook voor de provincie Overijssel

Voor de provincies en de gemeenten geldt dat de contacten vooral gaan lopen als wij onderzoek voor hen doen. Deze dagen doen wij voor het eerst onderzoek voor de gemeente Den Haag. De uitdaging is dan om van een klus een klant te maken. 'Als de opdracht is verstrekt begint de acquisitie'. Dit in de goede zin dat je indruk kunt maken met je kwaliteit, je relevantie en klantgerichtheid (behalve dan de klant naar de mond te praten). Ten slotte zijn er tal van organisaties die wij regelmatig tegenkomen en die wij ook kunnen benaderen als wij ze nodig hebben, denk aan een organisatie als de Vereniging Eigen Huis. Ik vergeet ongetwijfeld nog de nodige stakeholders, maar dit moet het maar even zijn. Jullie valt wellicht nog op dat de universiteiten er niet tussen zitten. Vanuit de wetenschap wil

men wel wat met ons, we zijn ook al een aantal keren benaderd. Zij zijn vooral geïnteresseerd in onze data, maar wij zien onze voordelen hier nog niet duidelijk. Samenwerken is mooi, maar niet kosteloos, dus het moet voor beide partijen ook echt wat opleveren.