

Trends waterbouw tot 2025

Maatschappelijke opgaven en uitdagingen voor
waterschappen en marktpartijen

Het auteursrecht voor de inhoud berust geheel bij de Stichting Economisch Instituut voor de Bouw. Overnemen van de inhoud (of delen daarvan) is uitsluitend toegestaan met schriftelijke toestemming van het EIB. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld.

November 2016

Trends waterbouw tot 2025

Maatschappelijke opgaven en uitdagingen
voor waterschappen en marktpartijen

Paul Groot
Bart Meuwese
Nylas Visser

Trends waterbouw tot 2025

AANLEIDING

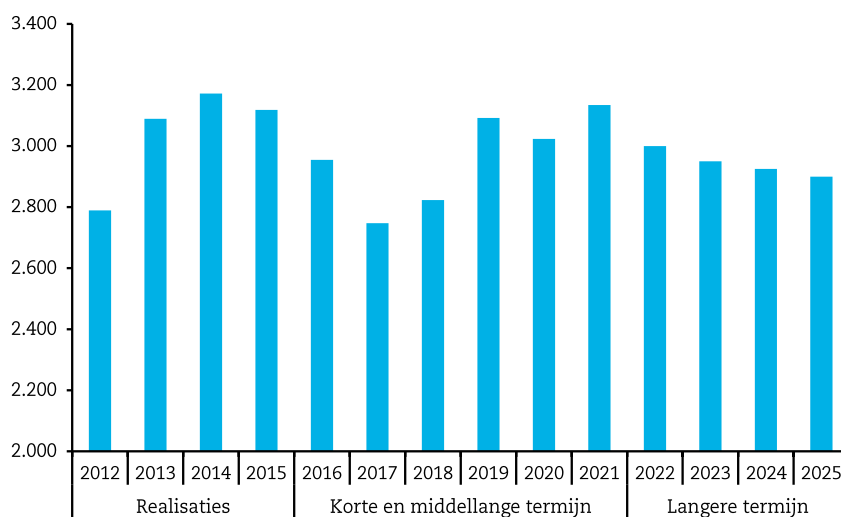
De waterschappen hebben enkele jaren geleden een traject ingezet naar een betere samenwerking met de markt. De basis hiervoor is vastgelegd in de marktvisie 'De waterschappen als publieke opdrachtgever' uit 2014. Deze is opgesteld met het oog op de grote opgaven op de waterdossiers in de komende jaren. Om deze te kunnen realiseren, is meer samenwerking met de marktpartijen nodig en een verdere professionalisering bij alle partijen op de waterbouwmarkt. De marktvisie uit 2014 heeft inmiddels geleid tot een sterke dialoog waarmee meer begrip voor wederzijdse belangen is ontstaan. Elementen van de marktvisie zijn al zichtbaar in de praktijk, bijvoorbeeld op het gebied van waterveiligheid. De waterschappen willen dit jaar, in samenwerking met de verschillende stakeholders, komen tot vernieuwing van de marktvisie waarmee een volgende stap in de samenwerking op de waterbouwmarkt wordt gezet.

In opdracht van de Unie van Waterschappen, Bouwend Nederland, de Vereniging van Waterbouwers en het Programmabureau HWBP heeft het EIB een analyse uitgevoerd van de trends en ontwikkelingen die de komende jaren van belang zijn op de waterbouwmarkt en die de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zullen bepalen. Doel van het onderzoek is kwantitatief inzicht te geven in de uitdagingen voor de verschillende partijen op de waterbouwmarkt en onderbouwt hiermee de verdere uitwerking van de nieuwe marktvisie.

WATERBOUWMARKT: terugval op korte termijn, nieuwe uitdagingen dienen zich aan

- De waterbouwmarkt heeft een omvang van bijna € 3 miljard. De markt heeft geprofiteerd van stimuleringsmaatregelen gedurende de crisis en van investeringen in grote programma's als Ruimte voor de Rivier. Investeringen in regionale watersystemen en in waterzuivering zijn de afgelopen jaren echter gedaald, onder meer door bezuinigingen.
- In de huidige markt liggen de orderportefeuilles van de waterbouwbedrijven circa 10% onder die gedurende de periode 2007-2012. Waterbouwbedrijven hebben in de huidige markt relatief meer last van een gebrek aan orders dan in de periode 2007-2012.
- De waterbouwmarkt zal in de periode 2016-2018 circa 10% lager liggen dan in de afgelopen jaren (figuur 1). De teruggang treedt vooral op bij waterveiligheid en watersystemen. De investeringen in rijksvaarwegen zullen in de komende jaren groei laten zien.
- Verbetering van de waterveiligheid blijft in de komende jaren een belangrijke bron van werk in de waterbouw. Dit betreft een groot aantal projecten waaronder de vernieuwing van de Afsluitdijk en grootschalige verbeteringen in het riviereengebied. Daarnaast komt er, na de hoge neerslagintensiteiten van dit jaar, meer aandacht voor beperking van de wateroverlast. Na de bezuinigingen van de laatste jaren zijn hier nieuwe impulsen nodig waarbij samenwerking met de gemeenten van groot belang is.
- Vanaf 2018 neemt de omvang van de waterbouwmarkt naar verwachting weer een aantal jaren sterk toe naar € 3,1 miljard in 2021. Ook voor de langere termijn zijn de vooruitzichten goed, zowel bij de rijksinvesteringen als de investeringen van de waterschappen.
- Gezien de urgentie van de waterproblematiek en de noodzaak om ook op de langere termijn over voldoende capaciteit in de sector te kunnen beschikken, is het zinvol om de mogelijkheden voor meer continuïteit in de eerstkomende jaren te inventariseren. Hierbij valt te denken aan versnelling van projecten, waarbij ook gekeken kan worden naar kleinschalige, regionale maatregelen.

Figuur 1 Waterbouwproductie, 2012-2025, miljoen euro

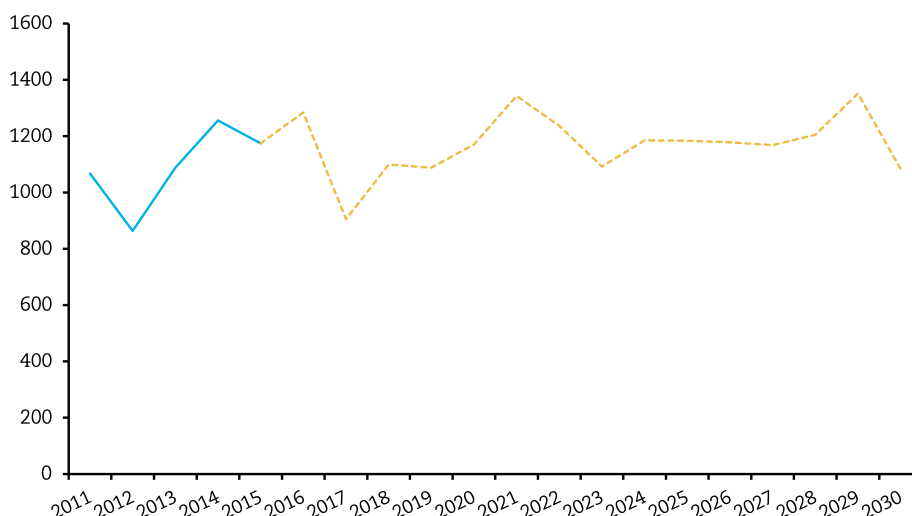


Bron: EIB

FINANCIËLE MIDDELEN: toenemende spanning tussen opgaven en budget

- De realisatie van de waterbouwprojecten in de komende jaren vindt plaats binnen stringenter financiële voorwaarden. De beschikbare financiële middelen vanuit het Deltafonds komen de eerstvolgende jaren op een iets lager niveau (figuur 2).
- Vanaf 2018 is er weer groei met een piek in 2021. De doelstelling binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is om, tegen veel lagere kosten en binnen een kortere tijd, de wateropgaven te realiseren. Daarnaast wordt zoveel mogelijk gestreefd naar het meekoppelen van andere projecten (bijvoorbeeld van gemeenten). Dit stelt hoge eisen aan de voorbereiding, communicatie en uitvoering van projecten.
- Naast de financiële druk vanuit het Deltafonds speelt een rol dat op de korte en middellange termijn de waterschappen een groter aandeel van de kosten van de HWBP-projecten op zich moeten nemen. Dit betekent dat nieuwe afwegingen moeten worden gemaakt met andere waterdossiers (bijvoorbeeld watersystemen) en moet worden gekeken naar de algemene bestoelting van de projecten uit heffingen.
- De aandacht voor beperking van de wateroverlast leidt tot intensievere samenwerking met de gemeenten. De hogere gemeentelijke investeringen op dit dossier moeten worden ingepast binnen de groeiende vervangingsopgave bij de gemeentelijke rioleringen. Om deze vervangingsopgave te kunnen financieren, is verhoging van de gemeentelijke rioleringsheffingen noodzakelijk.

Figuur 2 Budget Deltafonds, 2011-2030, miljoen euro



Bron: Begroting Deltafonds. Analyse EIB

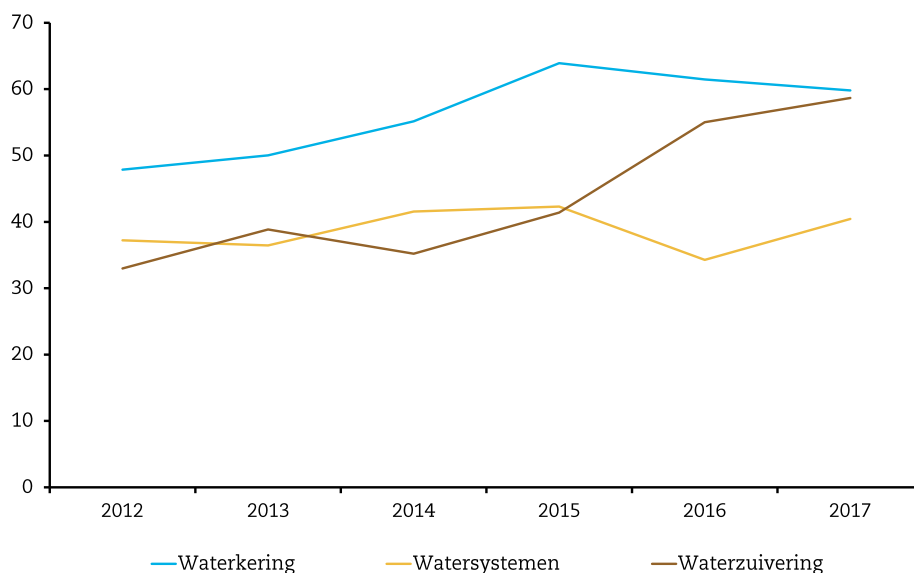
PROJECTOMGEVING: toenemende complexiteit, grotere risico's en schaalvergroting

- Het speelveld waarbinnen projecten moeten worden gerealiseerd wordt complexer en de randvoorwaarden worden strenger. Aan de projecten liggen technische normeringen ten grondslag en de realisatie moet voldoen aan allerlei wet- en regelgeving. Ook de maatschappelijke eisen aan projecten nemen toe, zoals beperking van overlast en communicatie met stakeholders. Ook de integratie van functies in het bouwproces (bijvoorbeeld ontwerp en uitvoering) maakt de projecten omvangrijker en complexer. In

fysieke zin is bij waterveiligheid sprake van een sterke schaalvergroting naar projecten van 20 à 40 kilometer dijkversterking.

- Door deze complexiteit bestaat er een toenemende behoefte aan afstemming van waterbouwprojecten met Rijk, gemeenten en andere belanghebbenden, ook wat betreft het combineren van projecten op regionale schaal ('meekoppelen').
- De veranderingen in de projectomgeving, de grotere mate van uitbesteding en de toepassing van nieuwe contracten hebben geleid tot een herverdeling van risico's in de waterbouw. Waterbouwbedrijven ervaren een toename van de risico's, die niet altijd kunnen worden beheerst of gedragen.
- Bezien naar investeringsvolume vindt bij de waterschappen verdere concentratie plaats. In de afgelopen jaren is het aandeel van de vijf grootste waterschappen in de waterveiligheidsinvesteringen toegenomen naar ruim 60% (figuur 3). Bij waterzuivering zal in de komende jaren dit aandeel toenemen. Investerings in watersystemen zijn relatief meer gespreid over de waterschappen.
- Wat betreft de toepassing van geïntegreerde contracten zijn er verschillen tussen de waterschappen. De verschillen hebben met name betrekking op de mate waarin procesfuncties als ontwerp, communicatie en beheer aan de markt worden uitbesteed. De verschillende keuzes kunnen een relatie hebben met het type en de omgeving van projecten, maar zijn daarnaast ook een uitvloeisel van politieke afwegingen rond uitbesteding en risico's.
- Zowel de schaalvergroting als de uiteenlopende keuzes hebben tot gevolg dat de opgebouwde kennis en ervaring uit de verschillende projecten ongelijkmatig zijn verdeeld over de waterschappen. Dit maakt het selectief opbouwen van kennis met aandacht voor bredere verspreiding over de waterschappen urgent.

Figuur 3 Aandeel vijf grootste waterschappen in de investeringen per type, 2012-2017, procenten

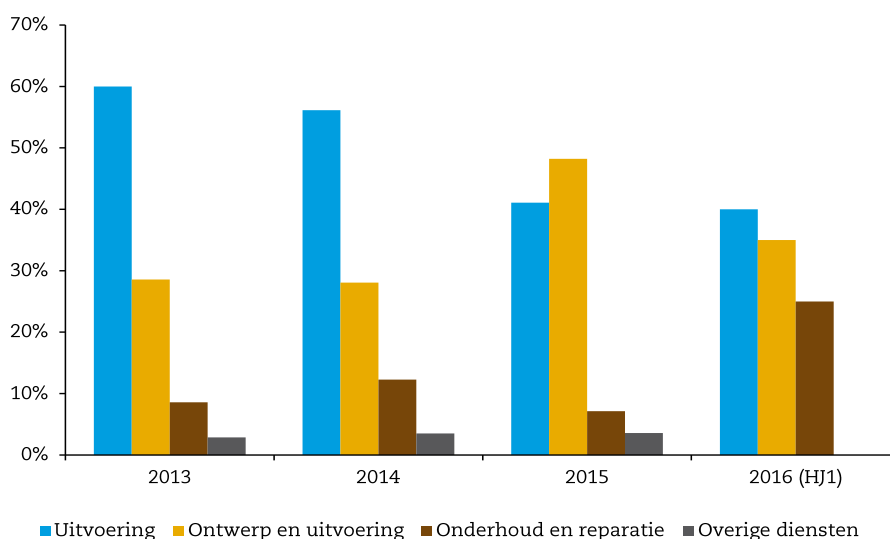


Bron: Unie van Waterschappen. Analyse EIB

AANBESTEDING EN CONTRACTERING: traditionele markt onder druk

- De waterschappen besteden een toenemend aandeel van de werkzaamheden uit aan de markt, zowel via openbare als onderhandse aanbestedingen. Op de openbare markt hebben de waterschappen in de afgelopen jaren gemiddeld circa 100 aanbestedingen per jaar gedaan.
- Naar aantallen projecten bezien betreft het grootste deel van de openbare opdrachten alleen uitvoering (50%). Van de openbaar aanbestede projecten betrof in 2013 circa 60% alleen de uitvoering (figuur 4). Deze projecten zijn gemiddeld kleiner dan projecten met ontwerp en uitvoering. Deze traditionele markt komt onder druk te staan doordat waterschappen, en ook de andere opdrachtgevers op de gww-markt, steeds vaker nieuwe contractvormen gaan toepassen. Het scala aan aanbestedings- en contractvormen dat door de waterschappen wordt gebruikt, is sinds de Marktvisie 2014 ruimer geworden.
- De mkb-bedrijven in de waterbouw, die een belangrijk deel van hun omzet uit waterschapswerken halen, zullen zich hierop moeten aanpassen. Dit kan bijvoorbeeld door te investeren in nieuwe procesfuncties of door horizontale samenwerking met andere mkb-bedrijven aan te gaan.

Figuur 4 Verdeling contractvormen bij openbare aanbestedingen, 2013-2016



Bron: Tendermed. Analyse EIB

- Nieuwe vormen van uitbesteding en marktbenadering komen vooral voor bij waterveiligheid. Het marktsegment 'watersystemen' wordt meer gekenmerkt door traditionele contractvormen. Bij 'waterzuivering' komt uitbesteding van het ontwerp en uitvoering (en soms ook exploitatie) al vaak voor.
- In geval van onderhandse aanbesteding hebben de waterschappen in theorie meer grip op de kwaliteit dan bij openbare aanbesteding. De waterschappen kunnen immers zelf selecteren op de bedrijven die een aanbieding mogen doen. Op de onderhandse markt is het gemiddelde aantal inschrijvers (vier) wel kleiner dan op de openbare markt (gemiddeld acht inschrijvers). Op de onderhandse markt komt gunning op laagste prijs vaker voor dan op de openbare markt. Verbetering van de match tussen vraag en aanbod kan, naast gericht inzetten van EMVI-criteria, worden bereikt door meer gebruik te maken van reputatiemechanismen, bijvoorbeeld door een vorm van past performance toe te passen.

- Keuzes met betrekking tot contractvormen en de daarin vastgelegde risicoverdeling zullen nog beter moeten worden gebaseerd op grondige inventarisatie van kansen en risico's binnen investeringsprogramma's. Zoals bij het HWBP wordt gedaan, moet daarbij onderscheid worden gemaakt tussen risico's die binnen projecten kunnen worden belegd (bijvoorbeeld met betrekking tot locatiespecifieke oplossingen) en risico's die op programmaniveau worden bekeken (bijvoorbeeld waar tot nog toe onbekende problemen aan de orde kunnen zijn).

Good practice: alliantie Markermeerdijken

Binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma is het versterken van de Markermeerdijken tussen Hoorn en Edam een omvangrijk project (circa € 200 miljoen). Bij dit project moet 33 kilometer dijk worden versterkt waarbij naast waterveiligheid ook natuur-, ecologische en toeristische doelen een rol spelen. Gezien de omvang van het project en de noodzaak om verschillende beschermingstechnieken toe te kunnen passen heeft de opdrachtgever, het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, gekozen voor de alliantievorm. Hierbij participeren opdrachtgever en marktpartijen gezamenlijk in het project waarbij de effecten van onbekende risico's worden gedeeld. Bij dit project heeft een uitgebreide, vroegtijdige consultatie van de markt plaatsgevonden waarbij verschillende oplossingen in beeld zijn gebracht (nieuwe ideeën?). Zowel opdrachtgever als marktpartijen zijn tevreden met de tot nu toe bereikte resultaten.

DE WATERSCHAPPEN ALS OPDRACHTGEVER: vertaling naar projecten nog te verbeteren

- De waterschappen hebben grote stappen gemaakt wat betreft het versterken van de dialoog met de marktpartijen. Dit komt tot uitdrukking in formele en informele contacten met de markt bij marktconsultaties en marktdagen. Vroegtijdig betrokkenheid wordt door de marktpartijen herkend en gewaardeerd. Ook het vertrouwen tussen partijen is in het algemeen goed. Op deze *marktgerelateerde* punten scoren de waterschappen volgens de marktpartijen goed in vergelijking met andere opdrachtgevers.
- Het opdrachtgeverschap van de waterschappen kan nog worden verbeterd op punten die samenhangen met concrete projecten. De risicoverdeling op projecten wordt door marktpartijen regelmatig als onevenwichtig gezien. Dit heeft vooral te maken met de snelle overstap door waterschappen naar geïntegreerde contracten met een vergaande mate van uitbesteding aan de markt. De verdeling van de verantwoordelijkheden is hierbij vaak onduidelijk, wat bijvoorbeeld leidt tot vertragingen in de uitvoering. Het vertalen van doelstellingen uit het inkoopbeleid van de waterschappen naar een innovatieve uitvraag bij projecten is hierbij veelal een zoektocht, zowel volgens de marktpartijen als de waterschappen zelf. De waterschappen scoren op deze *projectgerelateerde* kenmerken minder gunstig in vergelijking met andere opdrachtgevers.

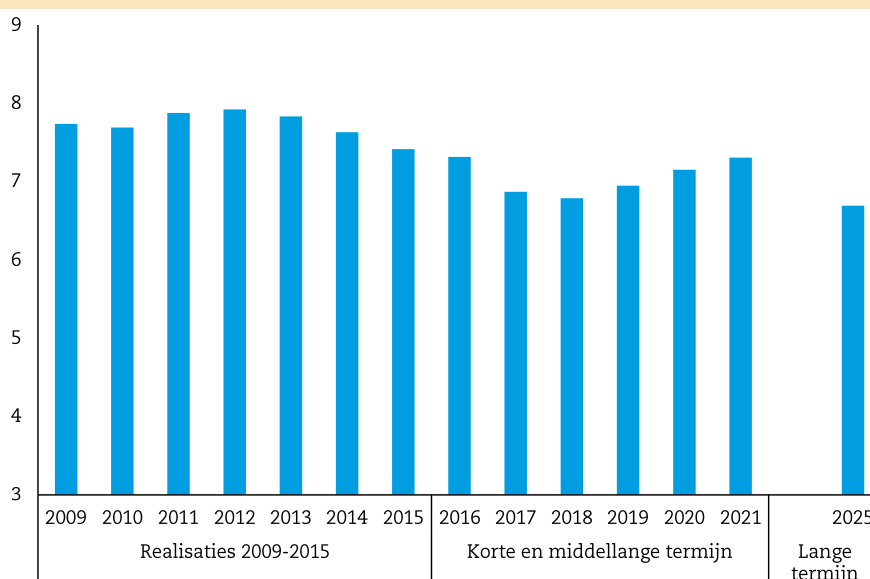
WATERBOUWBEDRIJVEN: schaalvergroting bij betonbouw en kust- en oeverwerk

- Op de markt is een groot aantal waterbouwbedrijven actief. Het gaat hier om bedrijven in het baggerwerk, kust- en oeverwerk, civiele betonbouw en grondwerk, sterk variërend in omvang en regionale actieradius. De aanbodzijde bestaat uit twee grote wereldspelers, een aantal grote waterbouwbedrijven binnen de grote concerns, een middengroep van bedrijven actief op de gehele Nederlandse markt en een groot aantal kleinere bedrijven, bijvoorbeeld voor regionaal bagger- en grondwerk.
- Het aandeel van de grote bedrijven (meer dan 100 werknemers) in de werkgelegenheid is in afgelopen jaren gestaag toegenomen. Dit betrof vooral civiele betonbouwbedrijven en bedrijven in het kust- en oeverwerk. De kleine bedrijven (10 werknemers of minder) zagen hun aandeel in de werkgelegenheid afnemen. Aan de aanbodzijde is derhalve sprake van een verdergaande schaalvergroting.

WERKGELEGENHEID: toename uta-personeel en vergrijzing

- De werkgelegenheid bij bedrijven in de waterbouw bedroeg in 2015 bijna 7.500 manjaren. In vergelijking met 2012 is de werkgelegenheid bij deze bedrijven afgenomen (figuur 5). In de werkgelegenheid doet zich daarbij een sterke verschuiving voor van bouwplaatspersoneel naar uta-personeel. Inmiddels ligt waterbouwsectorbreed het aandeel van het uta-personeel boven 50% (figuur 6). Het grotere aandeel van het uta-personeel betreft zowel het stafpersoneel op kantoor als de projectstaf. Deze ontwikkeling duidt op toenemende activiteit van de waterbouwbedrijven aan de voorkant van het bouwproces (voorbereiding, ontwerp, planning) en meer uitbesteding van uitvoeringstaken, aan onderaannemers of zzp'ers. Het uta-aandeel in de waterbouw ligt hoger dan gemiddeld in de gww.

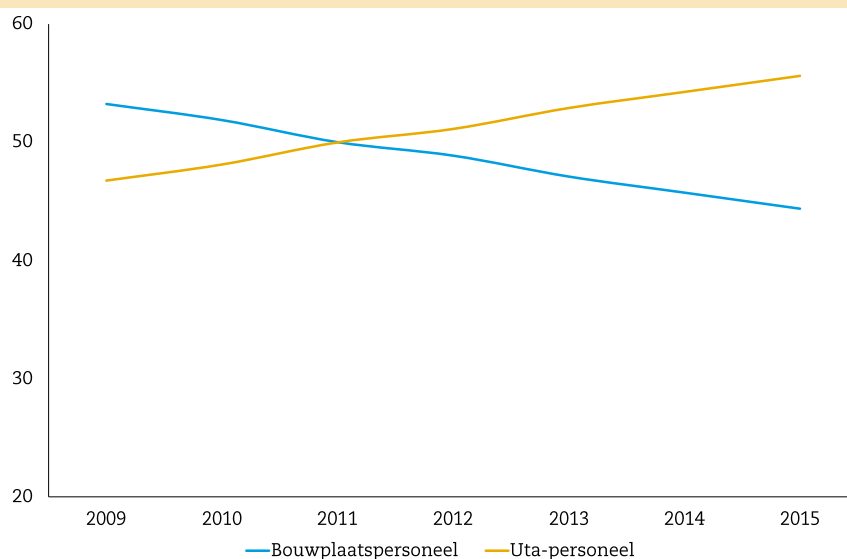
Figuur 5 Werkgelegenheid waterbouwbedrijven, 2009-2025, duizend manjaren



Bron: APG. Analyse EIB

- De werknemerspopulatie in de waterbouw vergrijst. Het aandeel 55-plussers is tussen 2009 en 2015 toegenomen van 17% naar 20%. Werknemers jonger dan 25 jaar vertegenwoordigen 10% van het personeel. Dit aandeel is licht afgenomen in de afgelopen jaren. De mate van vergrijzing is in de waterbouw iets groter dan in de totale gww. Omgekeerd is in de waterbouw het aandeel van werknemers tot 25 jaar kleiner dan in de totale gww.
- De werkgelegenheid bij de waterschappen is de afgelopen jaren toegenomen, van circa 11.000 manjaren in 2009 naar bijna 12.000 in 2014. Ook bij de waterschappen is het aandeel van 55-plussers toegenomen. Hier staat een daling tegenover in de jongere klassen, vooral in de categorie 25-35 jarigen.
- De werkgelegenheid in de waterbouw zal, als gevolg van de afnemende productie, in 2016 en 2017 krimp vertonen. De krimp in de werkgelegenheid is door de (tijdelijk) afnemende productiviteit minder dan die in de productie. In de periode na 2018 neemt de werkgelegenheid weer toe en piekt in 2021 op bijna 7.200 werknemers. Op de langere termijn komt de werkgelegenheid, onder meer door verdere productiviteitsverbeteringen, op een iets lager niveau uit.

Figuur 6 **Ontwikkeling aandeel bouwplaats- en uta-personeel, 2009-2015, procenten**



Bron: APG. Analyse EIB

INNOVATIE EN KWALITEIT: succes programmatische aanpak verbreden

- De omvang en complexiteit van de waterbouwopgaven maken een stevige inzet op innovatie noodzakelijk. Het gaat hierbij niet alleen om productinnovatie (bijvoorbeeld gebruik van geotextielen), maar ook om proces- en organisatorische innovaties. Hierbij kan worden gedacht aan nieuwe vormen van samenwerking en slimme oplossingen om het logistieke en bouwproces te verbeteren. Tevens is sociale innovatie van belang waarbij binnen en tussen teams en organisaties nieuwe samenwerkingsvormen worden ontwikkeld en vaardigheden worden opgebouwd.
- In de afgelopen jaren zijn wat innovatie betreft in de waterbouw de nodige resultaten bereikt vanuit de ambities van de Marktvisie 2014. De verbeteringen zijn echter voornamelijk beperkt tot de uitvoering van waterveiligheidswerken, gestimuleerd door het Hoogwaterbeschermingsprogramma (zie kader). De betrokkenheid van afdelingen die zich bij waterschappen en marktpartijen bezig houden met planvorming, voorbereiding en beheer, is nog beperkt. Ook de vertaling naar andere dossiers, met name watersystemen, blijft nog achter.
- De toepassing van EMVI-criteria in de waterbouw neemt toe, maar kan nog wel worden verbeterd. De toepassing van de meest onderscheidende EMVI-criteria is vaak nog een zoektocht, waarbij locatiespecifieke factoren vaak een rol spelen. Daarnaast kan ook op programmaniveau worden gezocht naar de criteria die de doelen van het programma het best kunnen realiseren. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een kansendossier dat inzicht geeft in de mogelijkheden om ook andere doelen met de projecten te realiseren. Binnen het HWBP wordt dit al gedaan, maar een verdere optimalisatie lijkt hier mogelijk. Ook kunnen de succesfactoren van het HWBP worden verbreed naar andere maatschappelijke opgaven. Hierbij valt in de eerste plaats te denken aan een programmatische aanpak van de wateroverlast.

Good practice: Hoogwaterbeschermingsprogramma

Voor het stimuleren van innovaties in de bouw is een programmatische aanpak een van de kansrijke oplossingsrichtingen. In dit verband heeft het lopende Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) tot nu toe als katalysator gewerkt voor vernieuwing in de waterbouw. Belangrijke elementen in deze programmatische aanpak zijn:

- de sterke ambitie van de overheid
- de vertaling in concrete projecten biedt perspectief op marktvolume
- de beschikbaarheid van financiële middelen
- het opbouwen en delen van de benodigde kennis
- veel aandacht voor innovaties in de pre concurrentiële sfeer
- programmaprofile aandacht voor kwaliteit van de arbeidscapaciteit

UITDAGINGEN VOOR DE MARKTVISIE

De centrale uitdaging voor de waterbouw is: hoe kunnen de grote maatschappelijke opgaven in de waterbouw in de komende tien jaar effectief worden gerealiseerd, gelet op kosten, kwaliteit en risico's en wat vraagt dit van de opdrachtgevers en opdrachtnemers in de waterbouw?

In de nieuwe Marktvisie is hiervoor een aantal bouwstenen benoemd waarmee de verdere vooruitgang in de waterbouw moet worden gerealiseerd, namelijk:

- Maximale maatschappelijke waarde
- Een gezonde bouwkolom
- De mens staat centraal

Maximale maatschappelijke waarde

Een belangrijke uitdaging in relatie tot de maatschappelijke waarde is dat een integrale visie wordt ontwikkeld op de vragen die in de komende decennia op de maatschappij afkomen. Analoog aan de benadering van de waterveiligheid vraagt dit om een toekomstbeeld van de kansen en risico's die zich rond het water in brede zin voordoen. Dit kan door gezamenlijke opgaven met elkaar te benoemen, hiervoor samenhangende programma's te definiëren met ruimtelijke afbakening en benoeming van actoren, en deze vervolgens in concrete projecten te vertalen.

OPGAVEN ----> PROGRAMMA'S ----> PROJECTEN
--

Er zijn sterke voordelen verbonden aan een dergelijke programmatische aanpak. Het biedt een integraal kader voor oplossingen die vervolgens kunnen worden vertaald naar de vereiste kennis, ervaring en capaciteit. Binnen programma's is het mogelijk om scherp naar innovatiedoelstellingen te kijken en deze binnen of juist buiten de projecten te ontwikkelen. Het werken volgens een programmatische aanpak vraagt om:

- heldere, ambitieuze maatschappelijke doelen in het waterdomein, bijvoorbeeld met betrekking tot veiligheid, circulariteit en duurzaamheid
- structureel creëren van ruimte voor innovaties
- voldoende personele en financiële middelen bij de gezamenlijke partners aan de vraag- en aanbodzijde van de markt
- structureel aandacht voor het opdoen en delen van nieuwe ervaringen over projecten heen

De vertaling van programma's naar projecten vraagt vervolgens om:

- nog meer streven naar maatwerk bij aanbestedingen
- evenwicht tussen grote, integrale projecten en kleinschalige, snelle, regionale oplossingen
- afwegingsmodellen bij de marktbenadering geënt op de meest geschikte projectomvang, waarbij ook de planvormings- en beheerfase worden betrokken; hierdoor komen ook vormen als Total Cost of Ownership over de levenscyclus binnen bereik
- meer aandacht voor kansen in projecten en hiervoor ruimte maken met de EMVI-criteria

Een gezonde bouwkolom

Een gezonde bouwkolom staat voor een professionele sector waarin voldoende rendement kan worden behaald, gericht op continuïteit. Deze bouwkolom is opgebouwd uit een diversiteit aan typen bedrijven die gericht zijn op samenwerking in de keten. Klantgericht, innovatieve bedrijven zijn in staat om de opdrachtgevers te leveren wat zij nodig hebben, binnen de bestuurlijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid van deze opdrachtgevers. De hiervoor benoemde programmatische aanpak geeft perspectief voor het ontwikkelen van innovaties. Een belangrijk aspect is dat een nieuw evenwicht wordt bereikt in de verdeling van de risico's waarbij in een gezonde bouwkolom deze risico's ook door bedrijven kunnen worden beheerst.

Belangrijke uitdagingen in dit verband zijn:

- belemmeringen wegnemen in de institutionele structuur die nu innovaties tegenhouden, bijvoorbeeld op het gebied van aanbesteding en contractering
- verdere verbetering van de samenwerking in de bouwkolom, ook gericht op ketenpartners in de onderaannemingen toeleveranciers
- verbetering van de klantgerichtheid en nazorg richting opdrachtgevers
- investeringen door marktpartijen in risicomanagement
- ondersteuning van het mkb in professionalisering
- meer aandacht voor de juiste match van vraag en aanbod door verbetering van het leveranciersmanagement met een groter gewicht voor reputatie van marktpartijen
- de grote maatschappelijke opgaven voor de komende jaren zouden dan ook vergezeld moeten gaan van een agenda voor deze kennis en de wijze waarop innovaties daarin een rol kunnen spelen.

De mens staat centraal

De dynamiek in de waterbouwsector geeft grote kansen voor de werknemers. Het werken in een mooie, innovatieve sector leidt tot betrokken, productieve werknemers en is aantrekkelijk voor de werving op de arbeidsmarkt. In de komende jaren zal de waterbouwsector nog een groot aantal mensen moeten aantrekken, gelet op de groei tot en met 2021 en gecombineerd met de uittreding van een deel van de 60-plussers. De nieuwe vorm van samenwerken die de Marktvisie voorstaat, geeft werknemers op verschillende niveaus een grotere invloed op het werk. Het meer sturen op kansen op projecten leidt ook in de werkomgeving tot een andere focus en andere verantwoordelijkheden. Sociale innovatie in de sector is een belangrijke vorm van innovatie, waarbij nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe competenties worden ontwikkeld. De sterke veranderingen in de rolverdeling op de waterbouwmarkt leiden ook tot verschuivingen in de benodigde kennis bij opdrachtgevers, waterbouwbedrijven en ingenieursbureaus. Uitdagingen bij dit thema zijn:

- actief HR-management bij opdrachtgevers en opdrachtnemers, gericht op de eisen die voortvloeien uit de nieuwe rolverdeling op de markt
- stimuleren van meer proactief werknemerschap waarin samenwerking een grote rol speelt, zowel met collega's vanuit de eigen organisatie als met werknemers van de zakelijke partners
- de verschillende partijen in de waterbouwsector zullen gezamenlijk een plan moeten ontwikkelen waarin de benodigde kennis voor de opgaven in de komende jaren worden vertaald naar nieuwe werkvormen en competenties.
- systematische aandacht voor het ontwikkelen, toepassen, borgen en delen van de kennis in de waterbouw. Dit betreft zowel het punt van techniek (vakmanschap) als dat van contractering en samenwerking.



Koninginneweg 20
1075 CX Amsterdam
t (020) 205 16 00
eib@eib.nl
www.eib.nl

