

Het verhaal bij de infographic

Komende jaren moet veel infrastructuur worden vervangen of worden gerenoveerd. Dat is qua volume een enorme bouw-opgave.

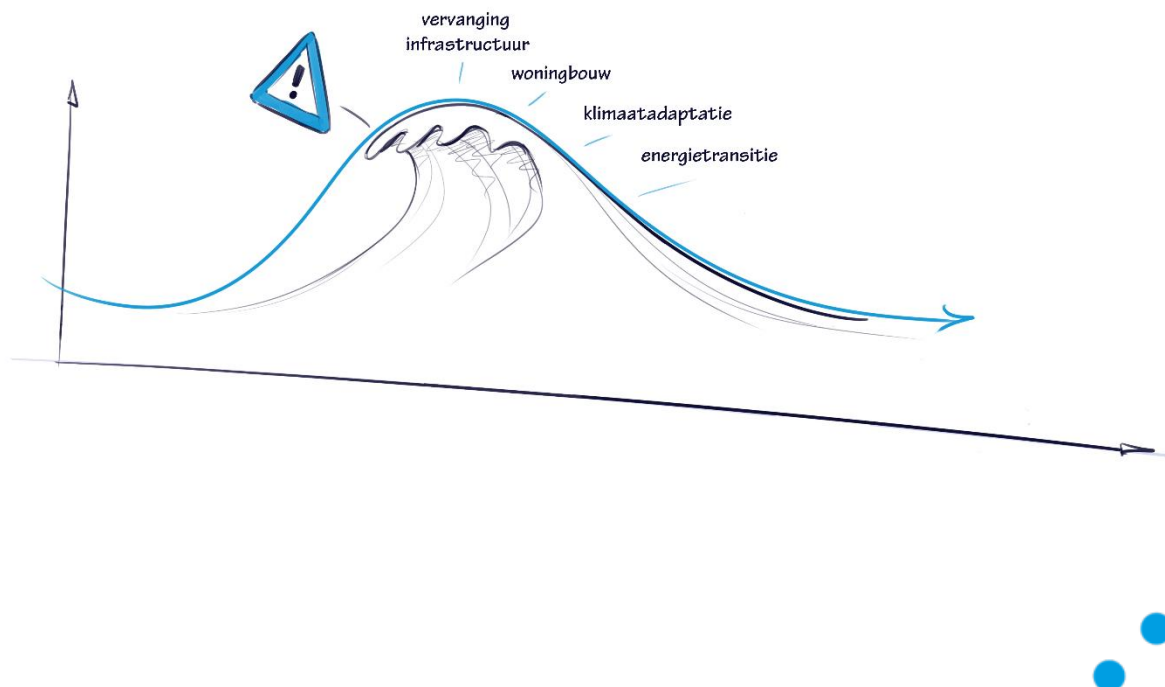
Getallen: orde van grootte 4000 beweegbare bruggen, 1600 gemalen en 250 sluiskolken, tienduizenden kleine vaste bruggen van met name gemeenten. Daarnaast ook nog de vervanging en renovatie van kademuren, stuwen, tunnels, duikers etc. (prognose-rapport versie 1.0 beschikbaar, 2.0 wordt aan gewerkt door TNO)

Naast infrastructurele kunstwerken zijn er meer opgaven in de infrastructuur. Ook de netbeheerders hebben een vervangingsopgave voor gas, water en elektriciteit etc.

Naast de bouwopgave van de infrastructuur zal er in Nederland nog veel meer gebouwd en verbouwd moeten worden.

- Er is een grote **woningbouwopgave**, waarvoor mogelijk een miljoen nieuwe woningen gerealiseerd moeten worden. Ten behoeve van deze woningen is natuurlijk ook aanleg van voorzieningen nodig (OV, waterleidingen, riolering etc.)
- Ten behoeve van de **energietransitie**: denk onder andere aan verduurzaming bestaande bouw, opwekking energie met bv windmolens, zonneparken, energie uit oppervlaktewater tec., verzwaring van het elektriciteitsnet, aanleg warmtenetten, infrastructuur voor opslag van energie, productie van waterstof etc.
- Ten behoeve van de **klimaatadaptatie** is aanpassing van ons land noodzakelijk om bestand te zijn tegen extremer weer met onder andere hogere temperaturen, zwaardere stormen, meer neerslag en langduriger droogte, hogere en lagere waterstanden: denk onder andere aan versterking dijken en waterkeringen, aanleg meer rioolcapaciteit, meer groenvoorziening als bomen in de straten etc.

Bij elkaar wordt een “golf” aan extra volume van bouwactiviteiten verwacht.



Anders werken is een noodzaak om die werkzaamheden te kunnen realiseren. Voor de Bouwcampus staat de vraag centraal *“Hoe kunnen we de Vervangings- en Renovatie opgave op een slimme manier doen?”*.

Om die vraag te beantwoorden heeft Stichting De Bouwcampus een oproep gedaan in de sector voor de vorming van drie werkgroepen met mensen vanuit de gehele leveringsketen:

- Sluizen
- Gemalen
- Beweegbare bruggen

Voor elke werkgroep hebben zich tussen de 25 en 40 mensen aangemeld. Elke werkgroep heeft in een aantal bijeenkomsten een advies geformuleerd hoe we als sector de V&R opgave slimmer zouden kunnen doen voor dat specifieke type object. Sluizen, gemalen en beweegbare bruggen hebben uiteraard hun eigen specifieke kenmerken, maar de adviezen zijn op procesniveau met elkaar in lijn of complementair. Deze infographic is een samenvatting van de gebundelde adviezen.

Uiteraard is deze infographic een simplificatie van de discussies die hebben plaatsgevonden, maar de algemene boodschap(en) vanuit de werkgroepen zijn erin verwoord.

Het advies gaat uit van een toekomstige situatie waarin langdurig meer capaciteit wordt gevraagd dan de markt kan leveren. In die situatie is er dus voor iedereen werk en wordt het voor iedereen in de keten belangrijker welke klus je aan werkt.

Overzichtsbeeld van gehele infographic: wat zien we?

- Linksboven zien we de problematiek van de V&R opgave in de wereld van vandaag
- Rechts zien we de ambitie van de werkgroepen: hoe zouden we de sector slimmer kunnen laten werken, ook voor de V&R opgave
- De pijl van linksonder naar rechtsonder geeft aan dat er heel veel moet gebeuren om de ambitie te realiseren. Alle individuele acties dragen bij aan het vergroten van de productiviteit en de verbetering van de kwaliteit van de werkzaamheden.

De ambitie om op een andere slimmere manier te gaan werken is niet als een project te realiseren. Vele partijen in de leveringsketen zijn daarbij betrokken.

In de titel gebruiken we het woord seriematig. Daarmee wordt bedoeld dat gedacht wordt oplossingen voor de gehele nationale opgave als geheel, dus opdrachtgever overstijgend. Kijkend naar de gehele opgave ontstaan meer en andere oplossingen dan individuele eigenaren van kunstwerken kunnen realiseren met de klassieke aanpak van individuele projecten. En hierbij wordt uitgegaan van het organiseren van de noodzakelijke werkzaamheden op manier dat er procesmatig en technisch meer sprake is van herhaling/repetitie.



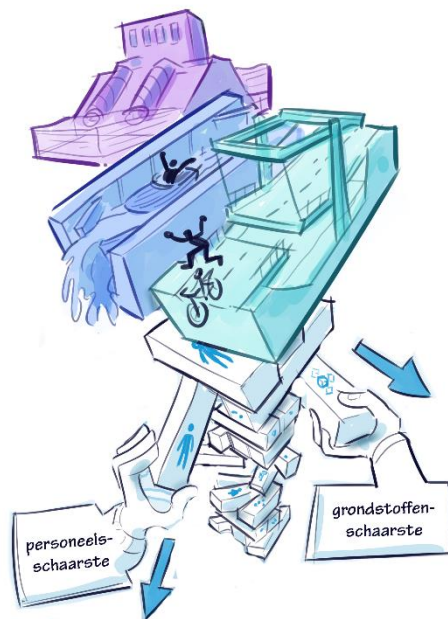
Waarom is anders werken noodzakelijk en ook urgent?

Is het totale volume aan bouwactiviteiten een probleem? Ja, want als we zo blijven werken als we nu werken is de kans groot dat niet alles wat we willen in Nederland ook kan worden gerealiseerd.

- er gaan dan steeds meer bruggen, sluizen etc. op onverwachte momenten stuk, met grote maatschappelijke gevolgen.
- we zullen noodgedwongen keuzes moeten maken tussen de verschillende opgaven.

De golf van extra werk geldt op niveau van de sector als geheel. Niet elke individuele eigenaar van infrastructurele kunstwerken zal zelf te maken hebben met een toenemend volume. Ook eigenaren van infrastructuur die zelf de komende jaren niet méér volume zullen vragen dan de afgelopen jaren, worden geconfronteerd met de gevolgen van een overspannen markt.

Het grote bouwvolume kan niet worden gerealiseerd vanwege :



- a) Schaarste aan deskundig personeel (figuur personeelsschaarste: er worden blokjes weggetrokken bij personeel)
 - o Vanuit het perspectief van vele bedrijven zijn de bouwopgaven geen op zichzelf staande markten. Staalbouwers kunnen bijvoorbeeld hun bedrijf richten op bruggenbouw of op funderingen voor windmolens (HSM heeft gekozen geen infrastructuur meer te doen). Mensen met verstand van installatietechniek kunnen zowel worden ingezet voor renovatie van een gemaal of sluis, voor de verduurzaming van kantoorgebouwen, bouw van



woningen of ziekenhuizen of voor de aanleg van nieuwe hoogspanningsleidingen etc.

- Veel mensen vertrekken vanwege pensionering
- Andere sectoren trekken ook aan (potentiële) medewerkers
- Voor een aantal specialistische functies is het überhaupt niet mogelijk om snel meer mensen op te leiden: ervaring opdoen in de praktijk is noodzakelijk.
- Maakt niet uit waar de schaarste zit in keten van leveranciers en opdrachtgever. Als er ergens een beperking is, dan heeft de gehele keten daar last van.



b) Beperkt budget bij eigenaren van infrastructuur.

- Gereserveerde budgetten zijn bij veel eigenaren van infrastructuur niet voldoende voor alle wensen en eisen.
- De wens voor extra budget voor infra concurreert met andere maatschappelijke doelen. Infrabudget wordt daarbij in veel gevallen gezien als een kostenpost waarin het mogelijk is iets uit te stellen.
- Het vooruitschuiven van maatregelen aan infrastructuur heeft op termijn vaak een kostenverhogend effect, omdat dan urgente ongeplande maatregelen nodig zijn.

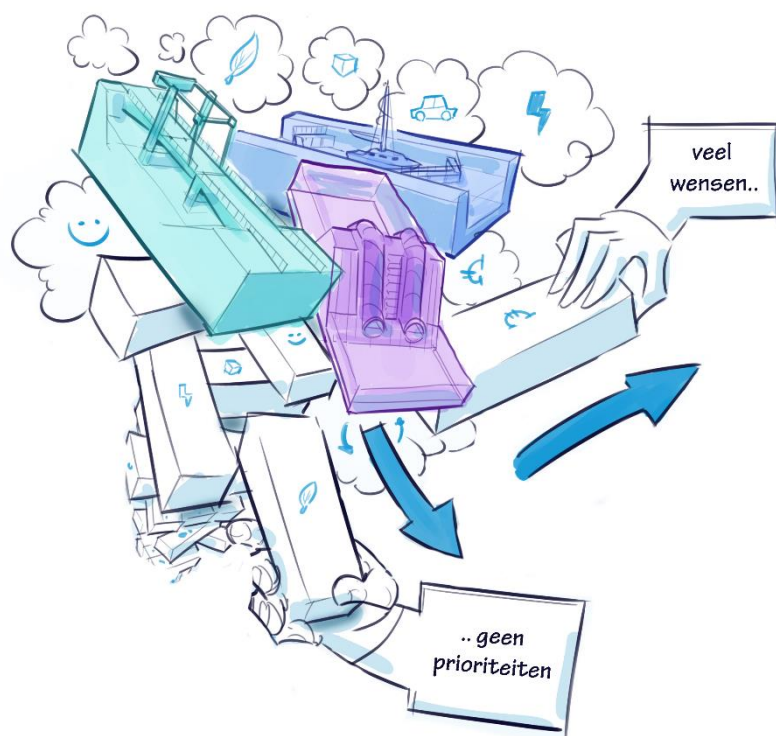


- c) Schaarste aan grondstoffen en componenten
- Onzeker is of grondstoffen en componenten in de gewenste hoeveelheden beschikbaar zijn op het moment dat die nodig zijn. Dat geldt in het bijzonder voor specifieke componenten.

Stapelning van doelen

Naast de schaarste aan mensen, geld en grondstoffen is er een ontwikkeling in de sector waarbij eigenaren van kunstwerken op organisatie een toenemende lijst van wensen en eisen hebben. Dit wordt aangeduid met de term : stapelen van doelstellingen. Onderwerpen die genoemd zijn als hoofd of nevendoelelstelling bij de V&R opgave zijn onder andere:

1. Energieverbruik minimaliseren en energie-neutraal maken van objecten
2. Circulaire economie als uitgangspunt voor de V&R
3. Beperken van de inzet van schaars personeel bij opdrachtgever
4. Minimaliseren hinder voor omgeving
5. Minimaliseren hinder voor de scheepvaart
6. Minimaliseren van de hinder voor het wegverkeer
7. Esthetisch aantrekkelijk
8. Financiële doelen: minimaliseren van TCO of beperken van investeringskosten
9. Verbeteren van betrouwbaarheid van de objecten
10. Emissieloos werken (stikstof, CO₂, fijnstof)
11. Natuurinclusief
12. ...



Probleem ontstaat wanneer een gemeente, provincie, waterschap of andere eigenaar van kunstwerken alle doelen van toepassing verklaart op elk soort kunstwerk in alle gevallen. Een aantal van deze doelen is namelijk in de praktijk niet of moeilijk te verenigen. Zolang niet wordt gekozen/geprioriteerd ontstaat een situatie waarin zowel projectteams van de eigenaar van het kunstwerk als de marktpartijen naar eigen inzicht handelen en zich in veel gevallen richten op het minimaliseren van de impact van alle (extra) doelstellingen. Zowel de projectteams van de eigenaar van een kunstwerk als van marktpartijen kunnen meer waarde/kwaliteit realiseren als een scherpe geprioriteerde doelstelling wordt meegegeven.

Voorbeeld 1: Een voor de scheepvaart optimale situatie met zo kort mogelijke bouwtijd zou bijvoorbeeld strijdig kunnen zijn met de wens om vanuit circulaire economie maximaal in te zetten op behoeften van de bestaande constructie.

Voorbeeld 2: wens om te standaardiseren vanuit oogpunt van kosten en betrouwbaarheid kan strijdig zijn met de wens om unieke objecten te realiseren passend bij de identiteit van de plek.

Eén van de manieren waarop de markt kan merken wat eigenaren van assets belangrijke doelen vinden is de aanwezigheid van innovatieprogramma's. verondersteld kan worden, dat innovatie behoefte zich richt op belangrijk(st)e vraagstukken. Probleem daarbij is dat innovatieprojecten in de meeste gevallen zich richten op één doel: bv de circulaire brug, de energieneutrale sluis. Deze één-dimensionale manier van innoveren en het realiseren van pilots kan bij marktpartijen onterecht de indruk wekken dat er al wèl een duidelijke prioritering is aan de zijde van een asseteigenaar. Indien dan bij de concrete aanbestedingen andere onderwerpen een hoger belang krijgen in het proces van gunning leidt dat tot frustratie. En tot afname van de bereidheid om te innoveren in het algemeen.

Brug voor brug

Een belangrijk kenmerk van de huidige werkwijze is dat meestal kunstwerken als separaat project worden voorbereid, aanbesteed en gerealiseerd. In de infographic noemen we dat "brug voor brug", waarbij elk project technisch en organisatorisch als uniek wordt beschouwd.



De Ambitie

Samenwerking georganiseerd in de leveringsketens

(graphic: de gekleurde stapels Jenga, waarbij elke stapel een community is per objecttype)

Allereerst zien we in de infographic dat er separate communities zijn gevormd per type kunstwerk (elk type kunstwerk zijn eigen toren met eigen kleur). Elke community bestaat uit de eigenaren en alle bedrijven in de leveringsketen van dat type object.

Er is een structuur voor overleg of een platform georganiseerd waar allerlei issues op gebied van techniek en proces geagendeerd en besproken kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan 'platform bruggen'. Voor bijvoorbeeld sluisen is er een initiatief om te komen tot een 'expert netwerk sluisen'. De mensen die werken in de sector zijn trots op de wijze waarop wordt gewerkt en trots op de kunstwerken.

Meerjarige samenwerking van teams van specialisten



De essentie van de ambitie zit hem in het creëren van de “meerjarige samenwerking van teams samengesteld uit specialisten” van zowel de eigenaar van kunstwerken als medewerkers van diverse marktpartijen. Een team van specialisten dat betrokken wordt bij het gehele traject van voorbereiding tot en met realisatie (en mogelijk onderhoud) bestaat uit de belangrijkste partijen uit de gehele leveringsketen die nodig zijn voor een bepaald type werkzaamheden (bv het renoveren van gemalen, het renoveren van monumentale sluisen,



vervangen van beweegbare bruggen in de binnenstad etc.). In het team kunnen bv medewerkers deelnemen van verschillende ingenieurbureaus elk met hun eigen expertise, personeel met kennis van installatietechniek, leveranciers van de belangrijkste componenten, bouwers, projectmanagement specialisten, medewerkers van de eigenaar van de kunstwerken (bv voor omgevingsmanagement) etc.

(Er zijn vele manieren om die qua aanbesteden te realiseren. Daar wordt in deze tekst later verder op ingegaan.)

Belangrijk is dat het team zo vroeg mogelijk wordt betrokken in het proces. Eerder betrekken van marktpartijen en ze betrokken houden gedurende het gehele traject heeft diverse voordelen:

- 1) Minder verspilling van schaarse capaciteit doordat het gehele traject van voorbereiding tot en met realisatie door steeds dezelfde partijen wordt gedaan. Kennis opgedaan in de voorbereiding gaat vanzelf mee naar de volgende fase. In de huidige praktijk is er vaak een nieuwe partij die zich na een aanbesteding weer moet inwerken.
- 2) Sneller de opgave op de markt door de markt al te betrekken bij de voorbereiding. De huidige situatie wordt doorbroken waarbij eigenaren meer willen doen dan zij nu met de beschikbare eigen capaciteit op de markt kunnen zetten.
- 3) Minder aanbestedingen dan bij een aanpak van een project per kunstwerk. Dit scheelt capaciteit voor eigenaar van het asset en van alle marktpartijen die inschrijven op de aanbestedingen. Extra relevant is daarbij te weten dat diverse marktpartijen aangeven dat het A-team de aanbestedingen doet en het B-team de realisatie. In het bijzonder voor schaarse expertise is het zaak die in te zetten op de projecten.

Het vormen van teams van specialisten die **seriematig te werk gaan** en dus van kunstwerk naar kunstwerk doorgaan met werken **is géén doel opzichzelf. Het is een middel** om diverse achterliggende doelstellingen te bewerkstelligen.

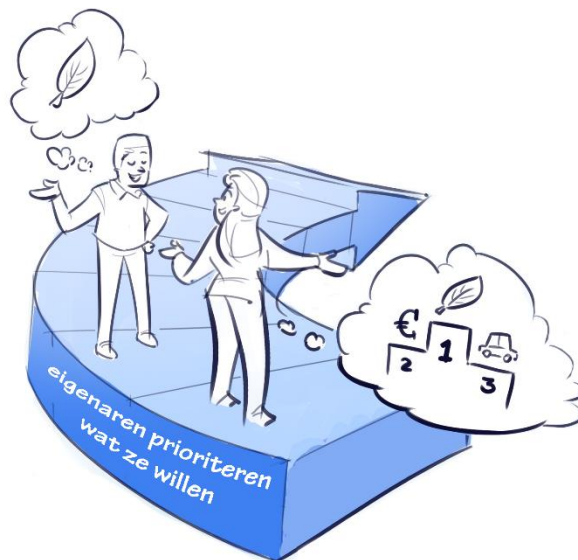
Een slimme serie is alleen te maken als vooraf een heldere doelstelling is geformuleerd wat daarvan het doel is dat met deze serie wordt getracht te bewerkstelligen. De omvang van de serie van kunstwerken en de periode waarin het team bijeen moet blijven hangt óók af van die achterliggende doelstellingen.

Bij het maken van een slimme serie en het samenstellen van het bijbehorende team zijn verschillende invalshoeken van belang:

1) **Eigenaren prioriteren wat ze willen**

Wat wil de eigenaar van het asset? Dit grijpt terug op de noodzaak dat eigenaren van assets hun wensen/doelen prioriteren ten opzichte van elkaar voor een bepaald type object en expliciet niet per individueel object. Denkbaar is dat er wel voor bijvoorbeeld bruggen en sluizen in een hoofdvaarweg andere prioriteiten zijn dan voor bruggen en sluizen in een recreatieve vaargeul. Werken in binnenstedelijke omgeving zal andere prioriteiten opleveren dan werken in een minder bewoond gebied. Er zal prioriteitenlijst komen voor een combinatie van objecttype en een specifieke context.





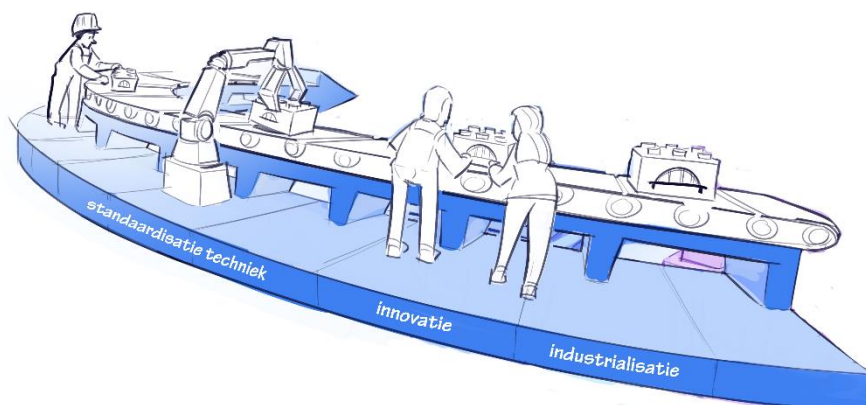
Het gaat hierbij nadrukkelijk niet om het eenvoudig weg kiezen van één doelstelling. In de complexiteit van de echte wereld zal er altijd een aantal doelstellingen zijn waar een projectteam invulling aan zal moeten geven. Andere prioritering van doelen leidt echter tot andere bundeling van werkzaamheden.

Voorbeeld 1: Wanneer minimaliseren van hinder voor de scheepvaart het grootste belang heeft is het logisch om bruggen te bundelen in een vaarweg. Ook als een element aan een brug misschien nog 5 jaar mee kan worden dat toch gelijk vervangen. Samenwerking van eigenaren is logisch als die bruggen in dezelfde vaarweg liggen.

Voorbeeld 2: bij circulair als primaire doelstelling is het een mogelijke strategie om een brug of elementen te vervangen, daarna op te knappen en door te schuiven naar een volgende locatie. Dat leidt tot series van bruggen met vergelijkbare oplossingen.

Voorbeeld 3: vanuit kosten sturen gaat mogelijk leiden tot grote series van identiek te maken objecten of het streven naar hoge bezettingsgraad van personeel in de uitvoering.

2) Standaardisatie & Innovatie & Industrialisatie



Wanneer je weet dat je bepaald soort werkzaamheden langer samen gaat doen wordt het interessanter om na te denken over manieren om het slimmer te doen. Teams en de individuele bedrijven in het team hebben wel een bepaald volume en tijd nodig om:

- a. te kunnen innoveren
- b. te kunnen investeren, bijvoorbeeld in industrialisatie
- c. te kunnen standaardiseren

In een dialoog tussen eigenaren en marktpartijen zal helder moeten worden welke kansen er zijn voor leren, innoveren en investeren. Daarbij zal de markt expliciet aangeven welke condities nodig zijn om disruptieve stappen mogelijk te maken. Voor elk van de partijen kan een eigen optimaal volume of looptijd aan de orde zijn. Een grote investering van bijv. een staalbouwer die moet beslissen om al dan niet een fabriek voor sluisdeuren met lasrobots te bouwen vergt een groter volume of langere looptijd (ivm afschrijvingen) dan een ingenieurbureau dat een nieuwe ontwerpmethode wil toepassen.

Standaardisatie wordt gezien als belangrijke stap om productiviteit te verhogen. Het gaat dan over standaardisatie van het gehele kunstwerk of over standaardisatie op het niveau van componenten. Een ontwerp platform met standaard componenten die gebruikt kunnen worden om locatie specifieke kunstwerken te realiseren (bv de Lego sluis).

3) Teams van specialisten werken meerjarig samen

Teams hebben een bepaald volume en tijd nodig om te kunnen leren en verbeteren: elkaar leren kennen, processen ontwikkelen, standaardoplossingen ontwikkelen en benutten etc.



4) Zekerheid van werk

Voor zowel de bedrijven als individuele medewerkers en potentiële medewerkers is langdurige zekerheid van werk een belangrijk gegeven voor de keuze om personeelsbeleid te voeren en opleidingen te organiseren gericht op het vergroten van de productiecapaciteit in de sector. In één van de werkgroepen heeft bijv. een staalbouwer aangegeven dat een bepaalde looptijd van een contract de mogelijkheid biedt om een bedrijfsschool te (her)openen gericht op het opleiden van productiemedewerkers die nu extreem schaars zijn, maar waarvoor geen opleiding meer bestaat.



Eigenaren werken samen

1. Samen inkopen om gezamenlijk doel te kunnen realiseren
Om specifieke doelstellingen te kunnen realiseren kan samenwerking tussen eigenaren van kunstwerken noodzakelijk zijn. Optimaal afstemmen van het beperken van hinder voor scheepvaart of hinder voor de omgeving kan betekenen dat meerdere eigenaren een aantal kunstwerken in een gebied of een (vaar)weg bundelen tot een optimale serie. Van belang daarbij is dan dat ook de doelstellingen zoveel mogelijk hetzelfde zijn.

Andere reden om samen te werken bij de opgave is het ontbreken van kennis of capaciteit. Kleine organisaties met beperkte capaciteit en deskundigheid laten het werk uitvoeren door een gezamenlijke (project)organisatie. Dat kan een grote gemeente, provincie of rijksoverheid zijn, maar kan ook een samenwerkingsverband zijn van kleinere gemeenten/waterschappen.





2. Uniformeren en Standaardiseren

De hoeveelheid werk van heel veel (schaarse) mensen kan aanzienlijk worden beperkt wanneer eigenaren van kunstwerken zoveel mogelijk uniform gaan werken. Daarbij gaat het om een breed scala van bijv. eisen en verificatie methoden, aanbestedingsstukken, software systemen etc. Ook als eigenaren niet besluiten

3. Opgave beter in beeld

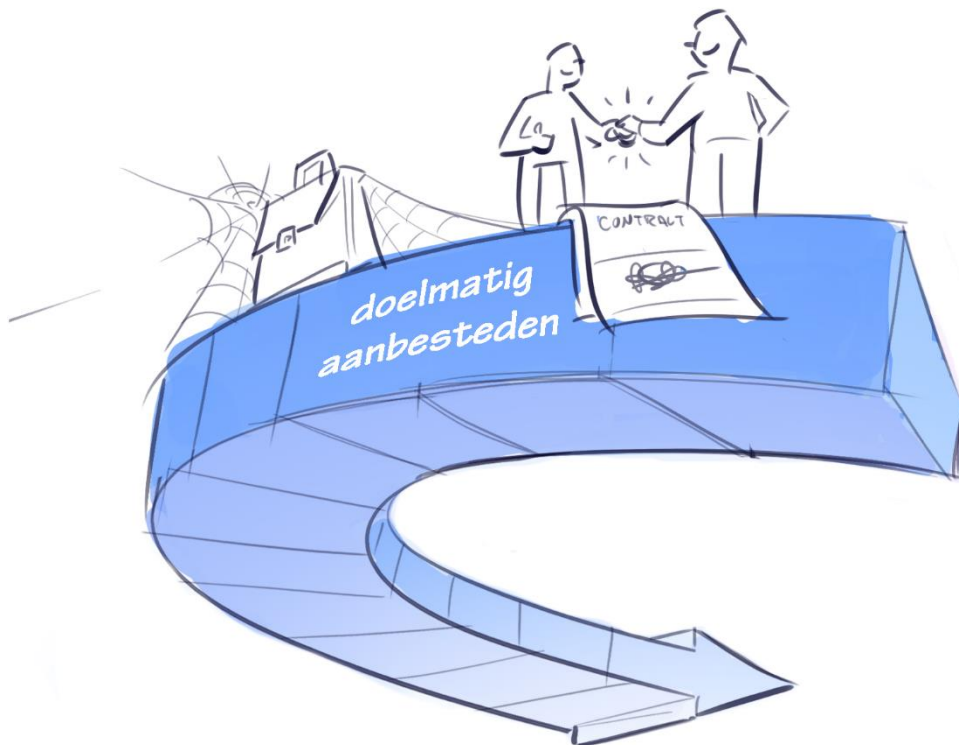
Inzichtopgave bieden en productie De opgave van individuele eigenaren is (muv RWS misschien) qua omvang niet problematisch. De gezamenlijke opgave lijkt dat wel te zijn, maar meer gedetailleerd inzicht is nodig. Zowel de eigenaren als marktpartijen hebben daaraan behoefte.

In de werkgroepen is nadrukkelijk besproken dat meer inzicht weliswaar nodig is, maar dat ondanks het ontbreken van een gedetailleerd beeld vooral moet worden begonnen.

4. Afstemmen/programmeren

Afhankelijk van de onbalans tussen benodigde en beschikbare capaciteit in de gehele leveringsketen is gezamenlijk programmeren noodzakelijk op basis van regionale of landelijke prioriteiten.





Doelmatig aanbesteden

Relatief veel capaciteit wordt ingezet voor het aanbestedingsproces. De huidige praktijk wordt door veel deelnemers als niet doelmatig bestempeld. In het voorgaande is al een aantal zaken benoemd als uniformeren en Standaardiseren, die overall de benodigde capaciteit zullen verminderen.

Voorbeeld genoemd in werkgroepen en interviews: er zijn heel veel verschillende systemen voor besturing en bediening van beweegbare bruggen. De schaarse installateurs zouden heel veel meer kunnen doen wanneer de diversiteit wordt teruggebracht.

Een ander element dat in de werkgroepen aan de orde werd gesteld is dat bij aanbestedingen regelmatig van alle inschrijvers wordt gevraagd plannen uit te werken, waarvan op voorhand verwacht kan worden dat die plannen niet onderscheidend zullen zijn. Advies is dergelijke zaken te vragen na gunning, zodat slechts één partij daar tijd aan besteedt.

Specifiek voor het vormen van teams van specialisten is een werkwijze op hoofdlijnen voorgesteld onder de titel 'het bondscoach-model'. De eigenaar stelt een team samen voor een specifiek type werkzaamheden. Dat doet die door zelf individuele contracten aan te gaan (aan te besteden) met bedrijven die zijn gespecialiseerd in een bepaalde activiteit. Bv twee aparte ingenieursbureaus ieder voor een deelgebied, een bouwer voor het grondwerk, installatietechniek, twee leveranciers van kritieke componenten, een projectmanagement



bureau. In het algemeen is de mening van de werkgroepen dat de eigenaar zelf ook een aantal specialismen kan invullen. Zeker omgevingsmanagement is een logische rol voor die eigenaar.

Zo vormt de eigenaar een team voor de voorbereiding en realisatie dat bestaat uit alle specialismen die voor een type werkzaamheden nodig zijn. Mkb bedrijven en leveranciers, die in de huidige praktijk onderaannemers zijn, kunnen hierbij een gelijkwaardige rol spelen.

De individuele contracten zijn simpel. Selectie is op basis van kwaliteit. In het contract met individuele bedrijven zijn verrekenposten opgenomen. Ook zullen incentives worden opgenomen in de contracten die de individuele bedrijven belonen wanneer zij bijdragen aan de opgave en het functioneren van het team.

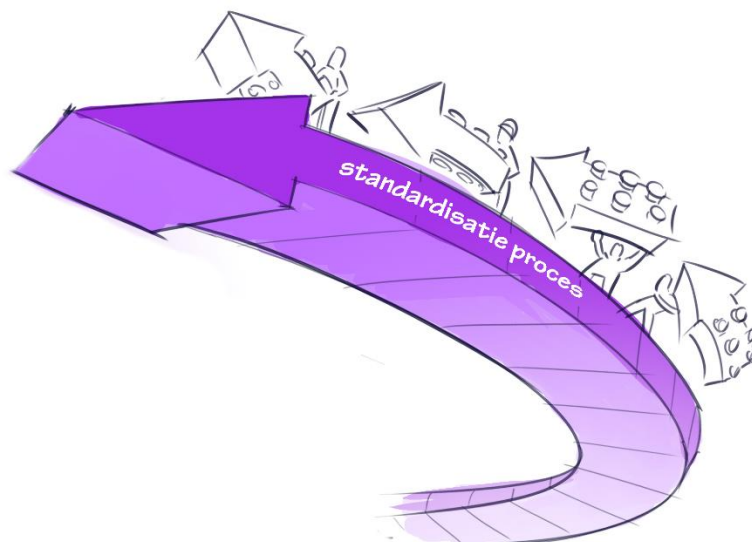
Essentieel element is dat werk en continuïteit worden gegarandeerd door de eigenaar(s).

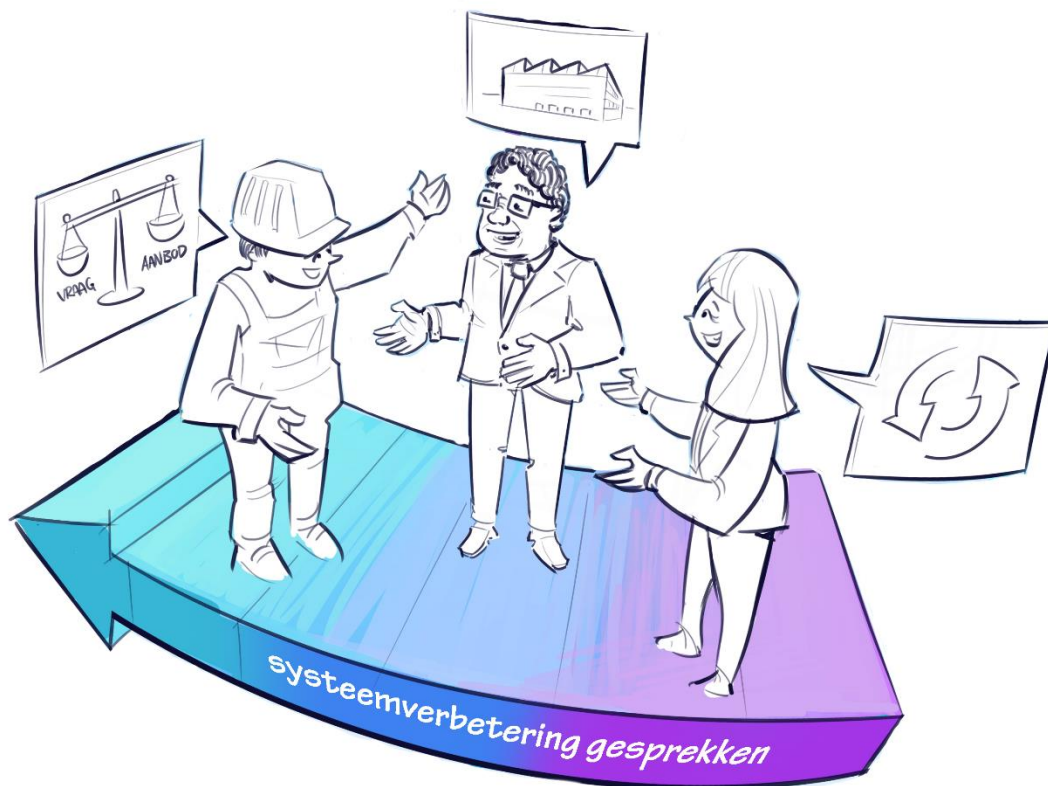
Eigenaren met één of weinig kunstwerken kunnen alleen profiteren van seriematige aanpak wanneer zij hun werkzaamheden bundelen met die van andere eigenaren. Los aanbesteden van individuele kunstwerken zou niet meer voorkomen in de toekomst.

Voordeel van deze manier van organiseren van teams is de flexibiliteit, doordat geen concrete lijst van specifiek benoemde objecten is aanbesteed. Ook is de aanbesteding simpeler omdat risico niet geprijsd is. Juist voor de V&R opgave zijn dat belangrijke voordelen, want in veel gevallen is voor aanvang van de werkzaamheden onzekerheid groot over de toestand van de kunstwerken.

Standaardisatie processen

In de wereld van infrastructuur wordt door zowel eigenaren als marktpartijen niet optimaal samengewerkt. Veel partijen hebben hun eigen manier van werken en systemen sluiten niet op elkaar aan. Er is voor alle partijen in de leveringsketen winst in geld, kwaliteit, capaciteit en doorlooptijd) te behalen als processen worden geuniformeerd, beter worden gestroomlijnd en wel beter op elkaar aansluiten. Bijv dat databases van eigenaren hetzelfde zijn ingericht, standaard aanbestedingsdocumenten worden gebruikt. Dit kan ook leiden tot meer transparantie en minder wantrouwen.





Systeemverbetering gesprekken

Naast de eerder geschetste samenwerking per objecttype is er een platform nodig waar sector-breed de vraag aan de orde blijft komen hoe de leveringsketens functioneren en wat er verbeterd zou kunnen worden. Type gesprek zoals nu in de werkgroepen heeft plaatsgevonden zou daar structureel plaatsvinden, maar dan op niveau van de beslissers. Een initiatief als de Infra-vijfdaagse of het daaruit voortgekomen 'Directeuren Infra Overleg' heeft de potentie een dergelijke rol te vervullen.

Alles blijft het doen.

Meer kwaliteit zodat de doelstellingen worden bereikt.

Nederland is trots op zijn infrastructuur en medewerkers zijn trots daaraan bij te dragen



Wat moet er gebeuren om de ambitie te realiseren?

De pijl van links naar rechts onderin bevat een groot aantal activiteiten die bijdragen aan de verandering. Deze lijst is zeker niet uitputtend. Een aantal van de genoemde activiteiten is al gestart (al dan niet geheel los van het traject van de Bouwcampus). De komende jaren zal de Bouwcampus activiteiten ondersteunen en helpen op te schalen, initiatief nemen om partijen bijeen te brengen etc.

Wil je je bij ons aansluiten om acties op te pakken deze ambitie te realiseren? Of zie je andere mogelijkheden voor samenwerking? Neem dan contact op met Harald Versteeg via Harald.versteeg@debouwcampus.nl of via 06-53363867.

