

# Samenwerking in beheer en onderhoud

Het MKB als partner?



# Visie op de ontwikkeling van opdrachtgevers



Prof.dr.ir. Marleen Hermans



dr.ir. Leonie Koops



dr.ir. Maedeh Molaei

De leerstoel Publiek Opdrachtgeverschap onderzoekt de rol van de opdrachtgever in het inrichten van een concept van een succesvolle samenwerkingsketen in het fysieke domein, waarbij de opdrachtgever in staat wordt gesteld te sturen op het optimaliseren van publieke waarden.

Wij zijn dus geïnteresseerd in de invulling van verschillende samenwerkingsvormen, hun werking onder specifieke randvoorwaarden en de mogelijkheden hierin te sturen. Het gaat daarbij nadrukkelijk ook om de invulling van de eigen rol van de opdrachtgevende organisatie in de keten.

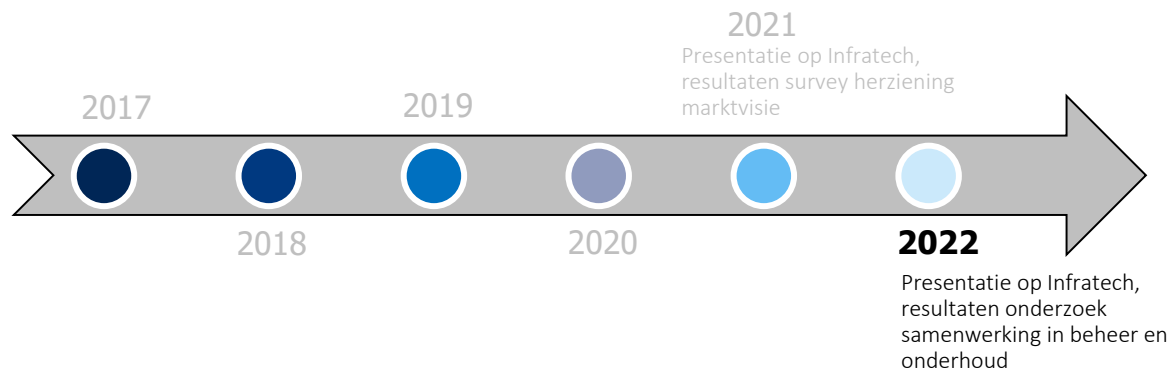
In onze ogen hoort hier het element 'lerende organisatie' bij het professionaliseren van de eigen rol.

# Context

UvW en HWBP hebben LPO gevraagd welke bijdrage de leerstoel kan leveren aan het volgen van de verdere ontwikkelingen in de watersector als gevolg van de implementatie van de marktvisie.

In het onderzoeksprogramma zijn drie onderzoekopgaven onderscheiden:

- I. **Best practices:** Het bijdragen aan het vergroten van kennis en inzicht
- II. **Leren:** Het bijdrage aan het vergroten van het lerend en innovatief vermogen
- III. **Visie:** Het evalueren op basis van ontwikkelingen



# Waarom dit onderzoek?



Maatschappelijke uitdagingen vragen om andere samenwerkingsvormen



Marktvisie voor gezonde sector



80-90% van de activiteiten binnen de waterschapsmarkt heeft een repetitief karakter



Geen (of weinig) studies naar de kleine en reguliere activiteiten vooral interactie met het MKB

# In gesprek ....

# Mentimeter

Graag ga naar  
[www.menti.com](https://www.menti.com)

Invoer deze code  
**51933316**



Of scan de QR-code



# In gesprek ....

# Mentimeter

## In welke type organisatie bent u werkzaam?

- Publieke partij (waterschap, gemeente, provincie, RWS)
- Private partij, MKB (tot 250 medewerkers)
- Private partij, niet MKB (>250 mdw.)
- Brancheorganisatie
- Anders

# Onderzoekstappen

Onze definitie van **repetitieve werkzaamheden**:

- Activiteiten die met hoge frequentie moeten uitgevoerd worden

Het onderzoek bestaat uit **2 fasen**:

- **Fase I:** Inzicht van het portfolio van de opdrachtgever
- **Fase II:** Inzicht van de relaties tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers bij repetitieve werkzaamheden

# Fase 1: Inzicht van het portfolio van OG

**Deelvraag:** *Wat zijn de meeste voorkomende activiteiten per assetsysteem (Waterkeringen, Watersystemen en Waterzuiveringswerken)?*

- Gebruikte bronnen:
  1. Openbare informatie (meerjarenbegrotingen, investeringsprogramma's zoals vindbaar via internet) => Geen informatie over de onderliggende activiteiten per project
  2. Projectkalender (EIB) => Geen informatie over de onderliggende activiteiten per project
  3. Inkooporders van vijf waterschappen => Informatie over de onderliggende activiteiten (per project), de omzet van deze activiteiten en de leverancier die elke activiteit heeft uitgevoerd



# Fase 1: Inzicht van het portfolio van OG

We hebben de portfolio-informatie van 5 waterschappen in detail geanalyseerd:

- In totaal zijn 405.249 inkooporders beschouwd
- Beeld van de typologieën van de reguliere werkzaamheden
- Overzicht van de opdrachtnemers (meestal MKB) die verantwoordelijk zijn voor het grootste deel van de omzet per type werkzaamheden
- De repetitie plaatsvindt niet per assetsysteem van het waterschap

# 5 Typologieën van repetitie



1. Onderhoud aan watergangen / baggeren



2. WB/ET werk voor kleine objecten (WB&E)



3. Werkzaamheden aan civieltechnische constructies (CT)

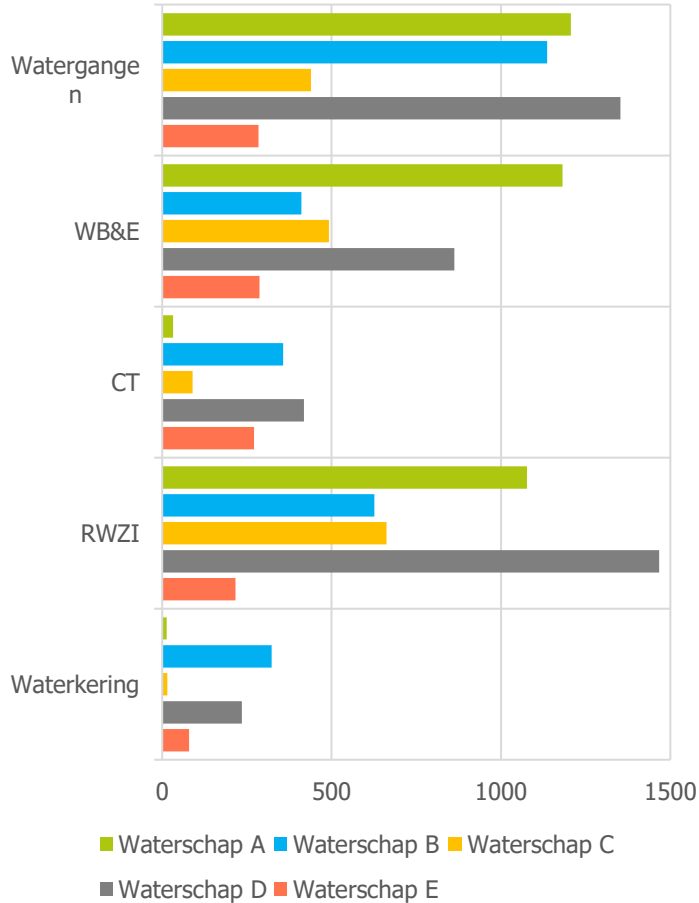


5. Werkzaamheden aan kleine kades/kademuren (primair en secundaire waterkeringen)

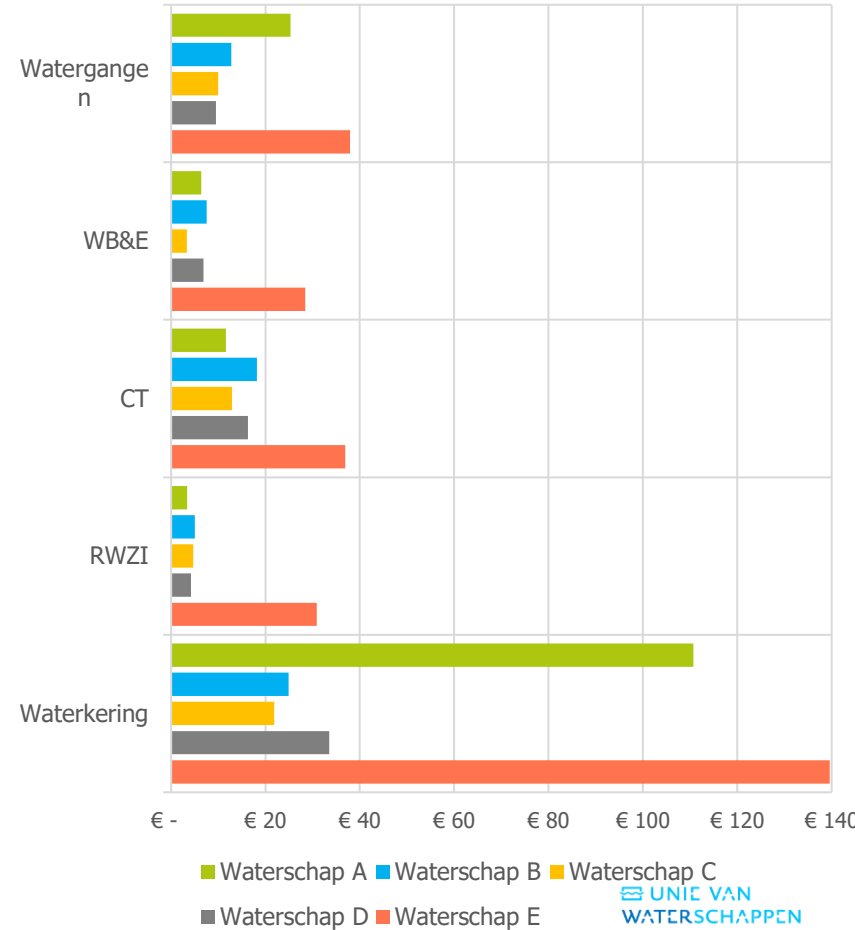


4. Werkzaamheden aan rioolwaterzuiveringsinstallatie (RWZI)

Jaarlijks gemiddeld aantal inkooporders per type werk per waterschap



Gemiddelde omvang van de inkooporders per type werk per waterschap [kEUR]



## Waar werkt u aan?

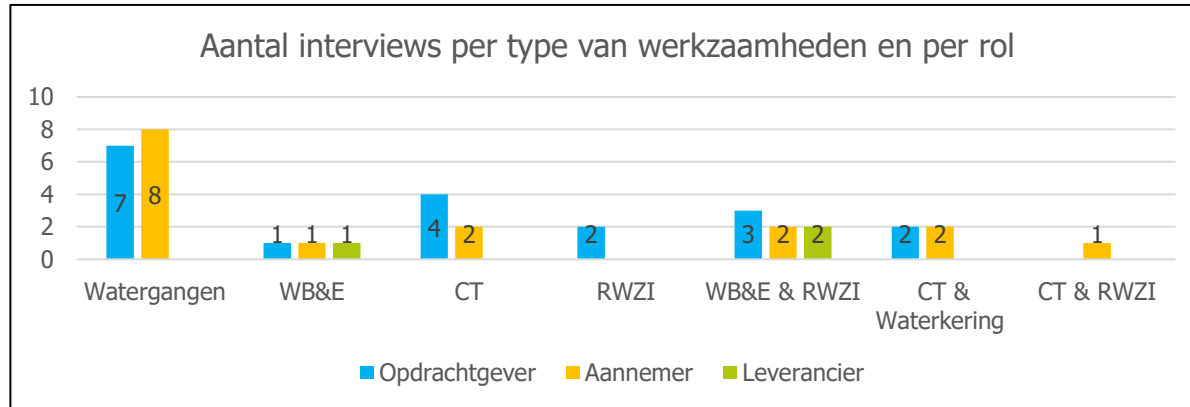
1. Onderhoud van watergangen  
*zoals baggerwerkzaamheden, maaiwerkzaamheden en natuurvriendelijke oevers*
2. Werkzaamheden aan werktuigbouwkundige / elektrotechnische onderdelen  
*zoals pompen en beweegbare delen in gemalen*
3. Werkzaamheden aan (kleine) civieltechnische constructies  
*zoals stuwen, gemalen, sluizen, duikers*
4. Onderhoud aan rioolwaterzuiveringsinstallaties (RWZI's)
5. Werkzaamheden aan waterkeringen (primair en secundair)  
*zoals kademuren, damwanden*
6. Anders

# Fase 1: Conclusie portfolio OG

- De inkooporders van de waterschappen zijn niet consequent. Er is ruimte voor verbetering in de wijze waarop de uitbestede activiteiten worden gedocumenteerd.
- Er is momenteel weinig inzicht in het repetitie-element van de activiteiten die de waterschappen in de markt zetten.
- Beter inzicht draagt bij aan het optimaliseren van de keuze voor bundeling van werkzaamheden, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van het aanbod in de markt.
- We hebben interviews gehouden op organisatie / portfolio niveau (dus niet een enkel project)

# Fase 2: Inzicht van de relaties tussen OG en ON bij repetitieve werkzaamheden

- 38 interviews
  - 19 interviews met opdrachtgever en
  - 19 interviews met aannemers of leveranciers
- bij alle 5 type van repetitieve werkzaamheden



# Waar zijn de geïnterviewden in Nederland?

Waterschap	Aantal interviews
WSRL	4
HHNK	6
Scheldestromen	5
HDSR	4

## DE WATERSCHAPPEN

- 1 Aa en Maas
- 2 Brabantse Delta
- 3 De Dommel
- 4 Scheldestromen
- 5 Rivierenland
- 6 Stichtse Rijnlanden
- 7 Delfland
- 8 Schieland en Krimpenerwaard
- 9 Vallei en Veluwe
- 10 Rijnland
- 11 Amstel Gooi en Vecht
- 12 Zuiderzeeland
- 13 Hollands Noorderkwartier
- 14 Hunze en Aa's
- 15 Noorderzijlvest
- 16 Drents Overijsselse Delta
- 17 Rijn en IJssel
- 18 Vechtstromen
- 19 Fryslân
- 20 Hollandse Delta
- 21 Limburg



14032019 © de Volkskrant - jr.

Publiek opdrachtgevers



Marktpartijen

## Welke aanbestedingsmethode past uw organisatie het meest toe?

1. Leveren van producten  
*zoals pompen, schuiven, bedienpanelen, e.d.*
2. Uitvoeren van Werken  
*zoals maaien, baggeren, herstelwerkzaamheden aan kades, etc.*
3. Service verlenen  
*zoals onderhoudswerkzaamheden aan installaties, etc.*





# In gesprek ....

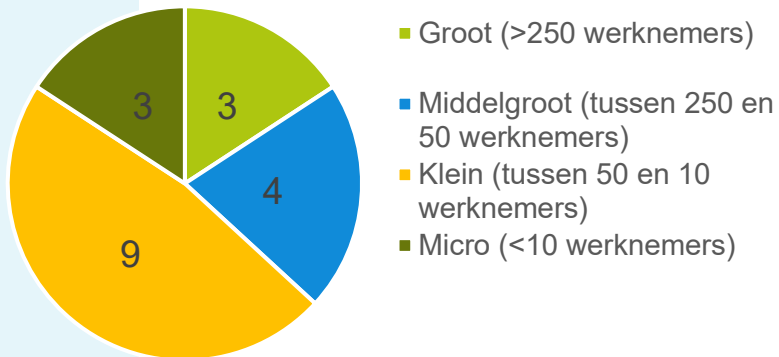
# Mentimeter

## Welke aanbestedingsmethode past uw organisatie het meest toe?

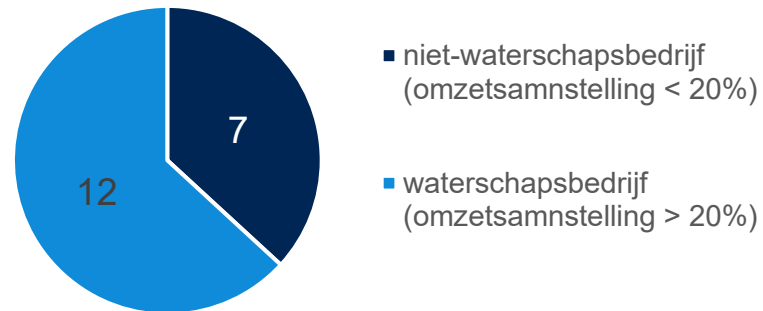
1. 1:1 opdrachten
2. Meervoudig onderhandse aanbestedingen
3. Openbare aanbestedingen (nationaal)

# Kenmerken van de marktpartijen in het onderzoek

Grootte volgens MKB-definitie (N=18)



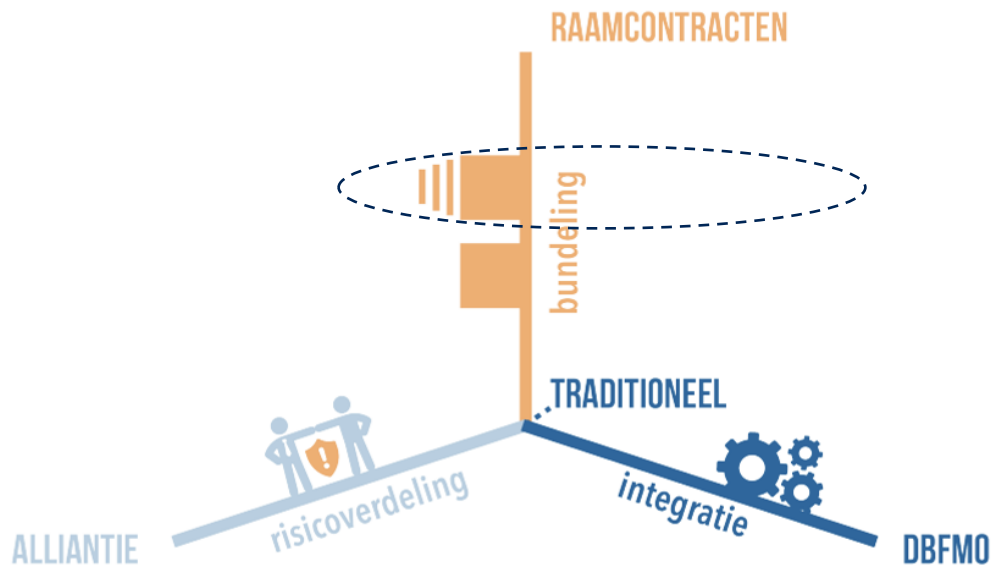
Grootte van omzetsamenstelling volgens EIB-definitie (N=18) \*



- 13 uit 19 zijn “Klein” of “Micro” bedrijven.
- Alle “grote” bedrijven zijn werkzaam bij de WB&E of RWZI.
- De meeste van de opdrachtnemers in het onderzoek (12 uit 19) zijn “waterschapsbedrijven”.

# Drie aspecten van samenwerking

Domein van de repetitieve werkzaamheden



# Elementen van interactie

<b>Voor het afsluiten van contract</b>	1. Inzicht van de markt
	2. Inkoop
	3. Bundeling
<b>Na het afsluiten van contract</b>	4. Communicatie
	5. Leren vermogen
	6. Formeel contractmanagement
	7. Informeel contractmanagement

# Elementen van interactie

	Publieke opdrachtgever	Opdrachtnemer
Voor het afsluiten van contract	1. Inzicht van de markt	1. Inzicht van de markt
	2. Inkoop	
	3. Bundeling	2. Inkoop
Na het afsluiten van contract	4. Communicatie	3. Ondernemerschap
	5. Leren vermogen	4. Communicatie
	6. Formeel contractmanagement	5. Leren vermogen
	7. Informeel contractmanagement	6. Formeel contractmanagement
		7. Informeel contractmanagement

# Fase 2: Belangrijkste conclusies (1/5)

1.

De opdrachtgever herkent niet de repetitie in zijn portfolio,  
de opdrachtnemer wél  
(want daarom in deze [lokale] markt en zijn "core-business").

# Fase 2: Belangrijkste conclusies (2/5)

2.

Voor het vormen van een actueel beeld van het marktaanbod, zouden de waterschappen meer (informele) interactie met het MKB moeten zoeken buiten de project- en opdrachtrelaties.

## Fase 2: Belangrijkste conclusies (3/5)

3.

De markt zou graag meer beloond worden voor goed geleverd werk.  
Opdrachtgever wil graag goed werk belonen,  
maar zet dat niet vaak systematisch en zichtbaar in:  
Grosslijsten of shortlists (selectiecriteria) worden niet optimaal toegepast.



# Fase 2: Belangrijkste conclusies (4/5)

4.

Voor repetitief werk bij de waterschappen is gebiedskennis of locatiekennis van doorslaggevend belang.

Dit wordt wel onderkend,  
maar niet doorslaggevend ingezet in het inkoopproces (selectiecriteria).

# Fase 2: Belangrijkste conclusies (5/5)

5.

De markt is adaptief maar reactief  
als het gaat om innovaties in repetitie.

De opdrachtgever moet ruimte creëren voor de innovatie.

De markt kan actiever aangeven waar zij mogelijkheden ziet.

Bij voorkeur vindt het gesprek hierover plaats  
voordat er sprake is van een aanbesteding.



## In gesprek ....

## Mentimeter

**Voor het vormen van een actueel beeld van het marktaanbod, zouden waterschappen meer interactie met de markt moeten zoeken.**

### **Op welke manier zou u dat doen?**

1. Bezoek beurzen (u bent tenslotte nu op de InfraTech)
2. Bijwonen branche bijeenkomsten (innovatieprijzen, CROW, BouwendNL, etc.)
3. Organiseren van marktdagen
4. Anders....

**Opdrachtgevers en opdrachtnemers zouden graag 'goed werk geleverd' beter belonen.**

**Op welke manier zou u dat doen?**

1. Meer optionele werkzaamheden opnemen in contracten zodat ze 1:1 gegund kunnen worden
2. Formaliseren van 'goed geleverd werk' en daar duidelijk de ranking op shortlists op baseren
3. Meer onderhandse aanbesteden
4. Anders....



# In gesprek ....

# Mentimeter

**Voor dit type werk bij de waterschappen is gebiedskennis van doorslaggevend belang.**

**Op welke manier zou u dat benutten in het inkoopproces?**

1. Gebiedskennis van de OG inzetten als selectiecriteria (suggesties hoe?)
2. Gebiedskennis van de OG inzetten als gunningscriteria (suggesties hoe?)
3. Anders....



# In gesprek ....

# Mentimeter

**Om meer innovaties in de sector te krijgen, moet de markt actiever innoveren.**

## **Wat houdt u tegen als opdrachtgever/opdrachtnemer?**

1. Geen ruimte in het contract (strikte budget en tijdslimiet)
2. Geen ruimte in beleid van waterschappen (wettelijke bepalingen)
3. Geen toepasbaarheid van de innovatie voor andere werkzaamheden (unieke toepassing)
4. Geen vroege aandacht voor de innovatieve in het traject (opdracht-gericht en niet opgave-gericht)
5. Anders....









# Onderzoeksaanpak (traject)

- Het onderzoek (traject I) is in vijf stappen uitgevoerd

