

# Samenwerking WaterschapsWerken (SWW)

## Infratech

16 januari 2025



**WATERSCHAPSMARKT**  
VAN DE TOEKOMST

# Even voorstellen

## Hendrik Jan Huiting

- Waterschap Hunze en Aa's
- Teamhoofd projecten
- Lid SWW en regiegroep PWW



## Jibbe Poppen

- TAUW
- Projectdirecteur / businessmanager waterschappen
- Lid SWW (Nlingenieurs)



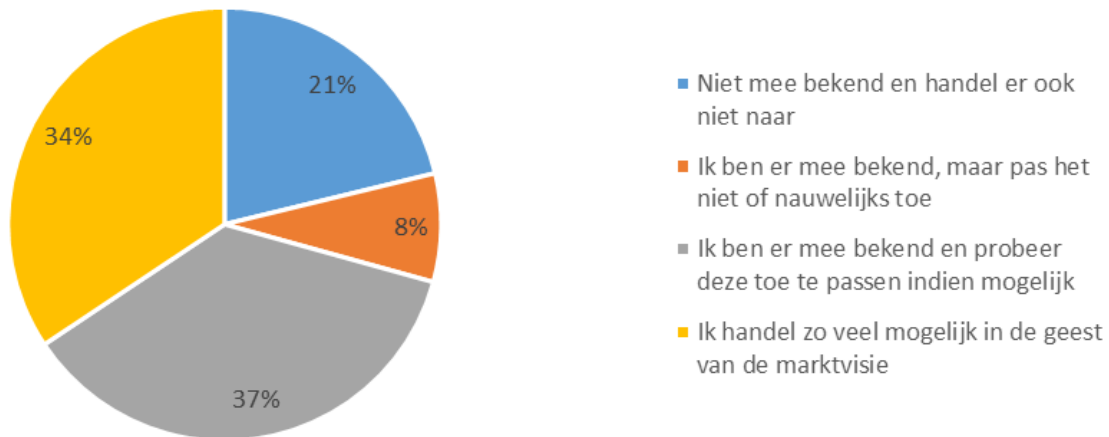
# Marktvisie

Wie van u weet wat de marktvisie inhoudt?



# Enquête 2023/2024

In hoeverre bent u bekend met  
de Marktvisie DE WATERSCHAPSMARKT VAN DE TOEKOMST -  
Bouwstenen voor vernieuwing?



*“Door persoonlijke wisselingen en organisatiewijzigingen raken dit soort visies uit beeld. Het zou goed zijn om te bedenken hoe deze Marktvisie actueel en blijvend onder de aandacht blijft”*

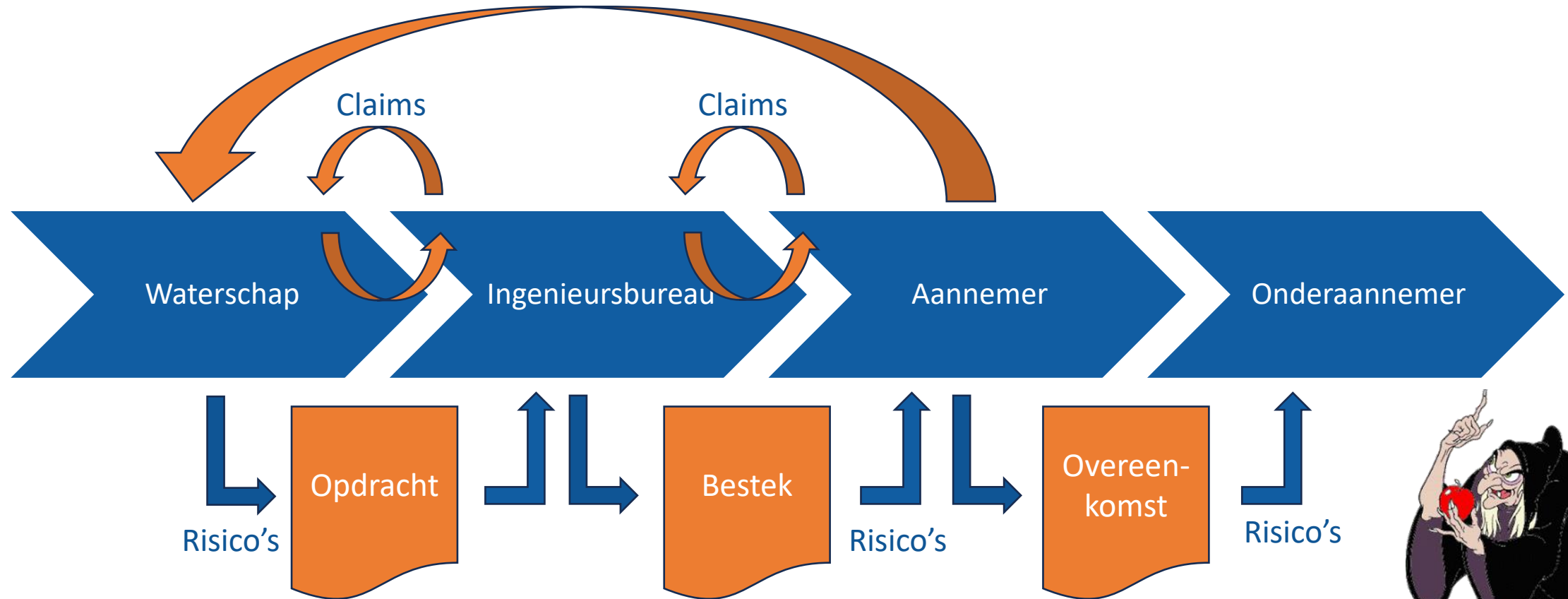
*“Ik was er niet mee bekend omdat ik in 2020 bij het waterschap ging werken.”*

# Marktvisie

De marktvisie is door de waterschappen **en**  
~~voor~~ de markt opgesteld



# Er was eens geen marktvisie....



... dat moet toch beter kunnen?



# 2016: besef noodzaak tot marktvisie

## Enkele trends en constateringingen:

- Opgaven complexer en dynamischer
- Behoefte aan geïntegreerde specialistische kennis
- Meer geïntegreerde contractvormen; complexer inkoopproces
- Risico's beheersen in plaats van verdelen
- Van contract- naar relatiemanagement
- Effectieve ketensamenwerking

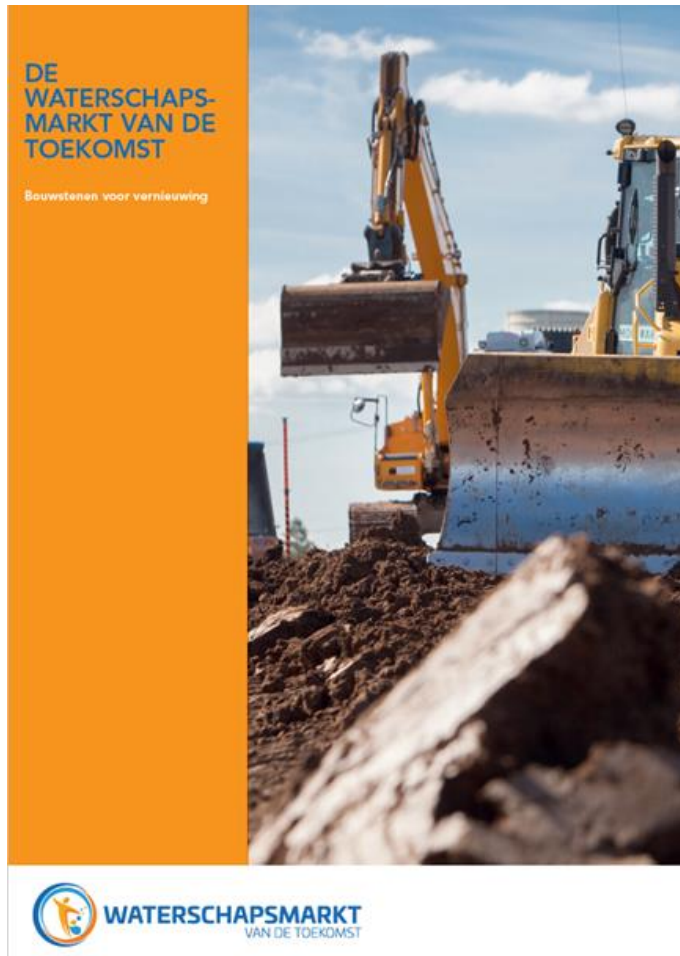


# Samenwerking WaterschapsWerken





# Marktvisie 2016



DE MENS STAAT CENTRAAL



MAXIMALE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE



EEN GEZONDE BOUWKOLOM

<https://unievannwaterschappen.nl/themas/samenwerking-met-de-markt/>

# Bouwstenen



MAXIMALE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE



DE MENS STAAT CENTRAAL



EEN GEZONDE BOUWKOLOM

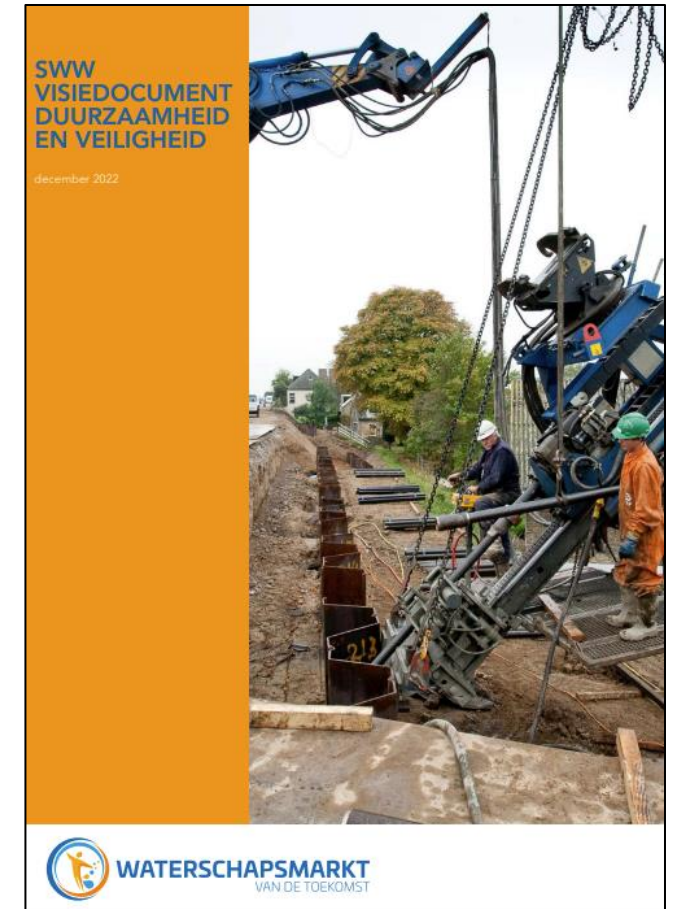
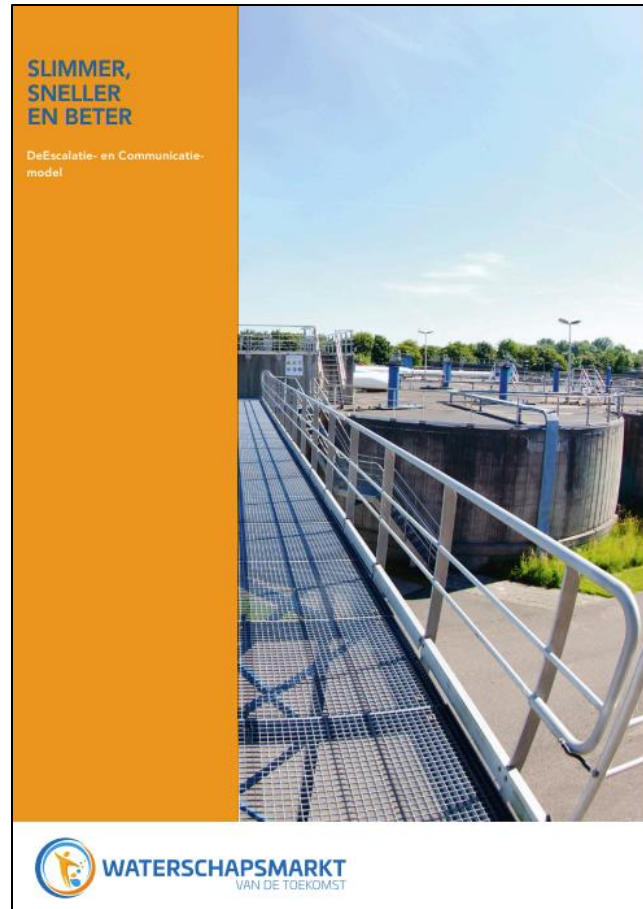
Van	Naar
Verspreide specialistische kennis	Kennis integraal samenbrengen en delen
Losse innovaties	Structureel creëren van oplossingsruimte
Eenmalige samenwerkingen	Projectoverstijgend leren en professionaliseren
Standaard contracten	Maatwerk in uitvraag voor kennis en capaciteit
Focus op prijs/kwaliteit product	Focus op maatschappelijke waarde over levenscyclus

Van	Naar
Nadruk op contract	Nadruk op contact (mensen en vakmanschap)
Hiërarchische relaties	Samenwerken o.b.v. gelijkwaardigheid en complementariteit
Handelen uit bedreigingen	Handelen vanuit kansen (o.b.v. vertrouwen)
Verkokering van kennis en kunde	Investeren in kennisopbouw en bekwaamheid

Van	Naar
Risico's verdelen	Risico's beheersen en beheersmaatregelen verdelen
Opschalen in de markt	Meer ruimte voor ketensamenwerking
Realiseren van projecten	Realiseren en verbinden van opgaven
Verliesgevend verdienmodel	Eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten

**Duurzame samenwerkingsrelaties hebben, houden en onderhouden**

# Enkele resultaten





## Bouwstenen totaal

### Maximale Maatschappelijke Waarde

- Circa 44% ziet (sterke) verbetering
- Waterschappen zijn positiever dan de markt

### Mens centraal

- Circa 16% ziet verslechtering of onveranderd
- Circa 46% ziet (sterke) verbetering
- Waterschappen zijn iets positiever dan de markt

### Gezonde bouwkolom

- Circa 21% ziet verslechtering of onveranderd
- Circa 43% ziet (sterke) verbetering
- Waterschappen zijn iets positiever dan de markt

**De marktvisie heeft samenwerking verbeterd,  
maar aandacht hiervoor blijft nodig**

# Schaarste personeel / capaciteit

NOS Nieuws • Zaterdag 3 juli 2021, 07:20



## Overall personeel gezocht, 'tekort aan mensen is de nieuwe crisis'

De krapte op de arbeidsmarkt treft steeds meer beroepsgroepen, blijkt uit een analyse van de NOS op basis van cijfers van het UWV. Naast de bekende schaarste aan onder meer machinemonteurs en verpleegkundigen is er nu ook een tekort aan hoveniers, loopbaanadviseurs, receptionisten en verkopers.

Een tekort aan personeel is een van de grootste risico's voor uw organisatie

Bastiaan Starink  
Partner, PwC Netherlands  
16/01/23



## Wees creatief in tijden van schaarste

*De schaarste op de arbeidsmarkt zal voorlopig niet verdwijnen. CEO's lijken dat ook te beseffen, want [PwC's 26e CEO Survey](#) leert ons dat het merendeel van de bestuurders salarissen wil verhogen om personeel te behouden en aan te trekken.*

## Drie kwart van de ondernemers ervaart personeelstekort

24-8-2023 00:00

## 'Tekort aan technisch personeel wordt komende jaren alleen maar nijpender'

Gepubliceerd op 19-06-2024 om 11:17

## Technieksector kampt met grote personeelstekorten: 'Je hebt een werkgarantie voor het leven'

De technieksector kampt al jaren met grote personeelstekorten. Een nieuwe wervingscampagne moet daar iets aan veranderen, want er komt alleen maar meer werk bij in deze sector. „Het tekort aan technici gaat een rem vormen op de energietransitie”, zegt Doekle Terpstra, voorzitter van Techniek Nederland.

Peet Vogels 22-09-23, 06:00 Laatste update: 22-09-23, 07:06

## Nijpend tekort aan technisch personeel niet alleen te wijten aan vergrijzing

Door [Gesponsord](#) | 1 oktober 2024

# Marktvisie i.r.t. schaarste capaciteit



MAXIMALE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE



DE MENS STAAT CENTRAAL



EEN GEZONDE BOUWKOLOM

Van	Naar	Van	Naar	Van	Naar
Verspreide specialistische kennis	Kennis integraal samenbrengen en delen ✓	Nadruk op contract	Nadruk op contact (mensen en vakmanschap)	Risico's verdelen	Risico's beheersen en beheersmaatregelen verdelen
Losse innovaties	Structureel creëren van oplossingsruimte	Hiërarchische relaties	Samenwerken o.b.v. gelijkwaardigheid en complementariteit	Opschalen in de markt	Meer ruimte voor ketensamenwerking ✓
Eenmalige samenwerkingen	Projectoverstijgend leren en professionaliseren	Handelen uit bedreigingen	Handelen vanuit kansen (o.b.v. vertrouwen) ✓	Realiseren van projecten	Realiseren en verbinden van opgaven ✓
Standaard contracten	Maatwerk in uitvraag voor kennis en capaciteit ✓	Verkokering van kennis en kunde	Investeren in kennisopbouw en bekwaamheid ✓	Verliesgevend verdienmodel	Eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten
Focus op prijs/kwaliteit product	Focus op maatschappelijke waarde over levenscyclus				

**Marktvisie biedt handvatten hoe om te gaan met schaarste aan capaciteit**

# Marktvisie i.r.t. schaarste capaciteit

Van	Naar	Oplossingsruimte capaciteit
<b>Maximale Maatschappelijke Waarde</b>		
Verspreide specialistische kennis	Kennis integraal samenbrengen en delen	Samenwerking marktpartijen stimuleren en waarderen (bundeling capaciteit)
Standaard contracten	Maatwerk in uitvraag voor kennis en capaciteit	Inzet van regietafels (capaciteit inzetten op best passende projecten)
<b>Mens centraal</b>		
Handelen uit bedreigingen	Handelen vanuit kansen (o.b.v. vertrouwen)	Waardeer de inzet van junioren in projectteams
Verkokering van kennis en kunde	Investeren in kennisopbouw en bekwaamheid	
<b>Gezonde bouwkolom</b>		
Opschalen in de markt	Meer ruimte voor ketensamenwerking	Ketensamenwerking leidt tot bundeling van capaciteit over projectfasen heen
Realiseren van projecten	Realiseren en verbinden van opgaven	Verbinden van opgaven of programmatische aanpak leidt tot minder tenders

# Marktvisie door/voor junioren



Aan mij werd gevraagd of ik de Marktvisie nog steeds toepasbaar vind en welke elementen er voor mij uitspringen. Dat zijn:

- van contract naar contact
- een vernieuwde focus op kennisopbouw en opleiden tot vakbekwaamheid (in meerdere van-naars verweven)



# Marktvisie door/voor junioren



“In de huidige markt zien we vaak bij tenders en opdrachten dat wordt geselecteerd op ervaring, kennis en kunde (gericht op specifieke kennis).

In een markt van krapte lijkt het me goed open te staan voor het naar voren schuiven van junioren/medioren. Zelf ben ik op onze senioren afgestapt om te zeggen dat ik mee wil doen. Ik wil andere young professionals aanraden hetzelfde te doen.

Het is ook de enige manier om senioren beschikbaar te houden voor meerdere projecten en jonge mensen tegelijkertijd op te leiden.

Dit gaat verder dan contract of werkervaring en is een kwestie van vertrouwen en een stukje lef hebben!”

Marlies Rijkeboer - projectcoördinator

# Voorbeelden uit de praktijk

## Toepassen regietafels voor ingenieursdiensten (Waternet, HHNK, WL)



[Actueel](#) [Bij u in de buurt](#) [Zelf regelen](#) [Educatie](#) [Bestuur](#) [Over ons](#) [Vac](#)

[Home](#) / [Actueel](#) / [Ingenieursdiensten gecontracteerd voor dijkversterkingsprojecten](#)

## Ingenieursdiensten gecontracteerd voor dijkversterkingsprojecten

Gepubliceerd op 12 november 2024

### Actueel

- [Nieuws](#)
- [Achtergronden nieuws](#)
- [Waterbeeld Limburg](#)
- [Bekendmakingen](#)
- [Nieuwsbrieven](#)



# Voorbeelden uit de praktijk

## Toepassen regietafel voor aannemers zuiveringstechnische werken (WBL)

Bouwstenen voor vernieuwing	bestek	Realisatie o.b.v. UAV-GC 2005	bouwteam rovk
<b>Maximale maatschappelijke waarde</b>			
Kennis integraal samenbrengen en delen	Red	Yellow	Green
Structureel creëren van oplossingsruimte	Orange	Yellow	Green
Projectoverstijgend leren en professionaliseren	Red	Orange	Green
Maatwerk in uitvraag voor kennis en capaciteit	Orange	Yellow	Green
Focus op maatschappelijke waarde over levenscyclus	Yellow	Yellow	Green
<b>De mens staat centraal</b>			
Nadruk op contact (i.p.v. contract)	Orange	Yellow	Green
Samenwerken o.b.v. gelijkwaardigheid en complementariteit	Orange	Yellow	Green
Handelen vanuit kansen (o.b.v. vertrouwen)	Orange	Yellow	Green
Investeren in kennisopbouw en bekwaamheid	Orange	Orange	Green
<b>Een gezonde bouwkolom</b>			
Risico's beheersen en beheersmaatregelen verdelen	Yellow	Orange	Green
Meer ruimte voor ketensamenwerking	Orange	Yellow	Green
Realiseren en verbinden van opgaven	Orange	Orange	Green
Eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten	Yellow	Orange	Green



### WBL genomineerd voor de WOW-samenwerkingsprijs 2023!

3 juli 2023

Waterschapsbedrijf Limburgs innovatieve wijze van aanbesteden en nieuwe manier van samenwerken met contractpartners is onder de titel "Projectoverstijgend en langjarig samenwerken" genomineerd voor de WOW-prijs 2023.

Lees verder 

# Voorbeelden uit de praktijk



Nieuwsbrief december 2024: diverse artikelen die recht doen aan de marktvisie: in gezamenlijkheid optimale aanpak bepalen van de maatschappelijke opgaves



Begin 2023 is [het document Rijnland en de markt](#) vastgesteld door de directie van Rijnland. Binnen de organisatie van Rijnland, en in de interactie met marktpartijen, is dit de leidraad voor het ontwikkelen van onze werkwijze en samenwerking met marktpartijen. Deze nieuwsbrief is één van de middelen om te laten zien wat we doen. Vooral als middel tot gesprek met marktpartijen. Daarom heel graag reactie.

## Voortgang Rijnland en de markt

We hebben de beweging van Rijnland en de markt in een aantal Van-Naars samengevat. We zijn benieuwd naar uw mening over de voortgang van deze "van...naar's" en ontvangen graag uw feedback

- Van 'Programmeren voor de markt' naar 'Programmeren met de markt'
- Van 'Het eigen gelijk' naar 'zelfreflectie en nieuwsgierigheid naar de ander'
- Van 'Verspreide specialistische kennis' naar 'Lerende organisatie'
- Van 'Praten over elkaar, elkaar bespreken' naar 'Praten met elkaar, elkaar aanspreken'



Invullen enquête

Verder zijn we op zoek naar onderwerpen voor werksessies op de Marktdag van 2025 (woensdag 9 april 2025). Dus waarover zou u graag met Rijnland van gedachten wisselen of samen met Rijnland aan werken?

# Voorbeelden uit de praktijk

## *Delfland en vijf aannemers bundelen krachten voor duurzaam baggeren*

5 oktober 2023

Op 4 oktober vond de feestelijke aftrap plaats van de nieuwe samenwerking tussen het Hoogheemraadschap van Delfland en vijf aannemers. Eind september tekenden deze partijen een achtjarige raamovereenkomst voor baggerwerkzaamheden. Deze samenwerking staat volledig in het teken van duurzaamheid en circulariteit. De gezamenlijke ambitie: de uitstoot van milieuvervuilende stoffen fors verminderen en schone bagger zo veel mogelijk hergebruiken.

De looptijd van de raamovereenkomst is uniek. Meestal duurt een dergelijke overeenkomst niet langer dan drie jaar. Door de baggerwerkzaamheden acht jaar lang aan dezelfde partijen te gunnen, biedt Delfland deze aannemers de stabiliteit die nodig is om zijn ambitieuze doelen op het gebied van duurzaamheid te behalen. Het waterschap wil de CO<sub>2</sub>-uitstoot tegen 2030 met 55% te verminderen en de stikstofemissie met 60%.



V.l.n.r. Niels Blom (van der Lee), Marco van Vliet (Growepa), Rik Baars (Baars aannemerij), Ad de Heer (De Heer Land en Water), Jelle Visser (Hoogheemraadschap van Delfland) en Ruud van Wijk (Verboon Maasland)

# Vijf succesfactoren voor een goede samenwerking

L. Boerop

**In een kleine bouwkeet in een Gronings weiland zijn de vier heren, twee van het waterschap Hunze en Aa's en twee van Arcadis, het erover eens: miscommunicatie in projecten, dát wilden ze in deze raamovereenkomst voor dijk- en oeverwerken voorkomen. Bij iedere nieuwe aanbesteding moeten de opdrachtgever en -nemer elkaar leren kennen en begrijpen, waardoor projecten soms stroef van start gaan.**

Natuurlijk liepen het waterschap en Arcadis ook tegen struikelblokken aan in de opstartfase van hun raamovereenkomst, waarbij de partijen werken aan zowel het ontwerp als de realisatie van regionale waterkeringen. Maar inmiddels zijn ze meer dan tevreden over de samenwerking. Wat volgens hen de succesfactoren zijn, vertellen de heren in de buurt van een regionale kering die ze nu versterken. Aan tafel zitten Hendrik Jan Huiting (teamleider projecten) en Sjaak Vis (projectleider) van waterschap Hunze en Aa's, en Michel Schippers (projectmanager) en Henk Hazelhorst (omgevingsmanager) van Arcadis.



▲ Waterschap Hunze en Aa's en Arcadis werken nauw samen bij de dijk- en oeverwerken.

## Eén bureau

De belangrijkste succesfactor van de samenwerking was om de planuitwerking én de realisatie bij hetzelfde bureau te leggen. Die keuze biedt continuïteit op praktisch en sociaal vlak. Praktisch gezien is het handig dat Arcadis in de planuitwerking vast voorwerk voor de realisatie doet, zegt Schippers. Hij geeft een voorbeeld van een situatie waarin het juist mis ging aan het begin van de raamovereenkomst: "We hadden een ontwerp gemaakt waarbij we met een kraan een damwand moesten plaatsen, maar er was te weinig opstelruimte voor die kraan. Dat soort dingen nemen we nu aan de voorkant mee."

Ook bij de samenwerking ging het niet direct goed. "In het begin voelden we elkaar onvoldoende aan", zegt Schippers. "We kenden elkaars belangen nog niet, in de communicatie waren er onduidelijkheden en we vertrouwden elkaar nog onvoldoende." Hij noemt een geldkwestie als voorbeeld. "Wij richtten ons bij een van de eerste projecten heel erg op kwaliteit en risicomitigatie, maar die keuze paste helemaal niet bij het budget. Zo leerden we om vóór de start van het project te praten over de randvoorwaarden." Inmiddels gaat het een stuk beter tussen de twee partijen. "Omdat we zo langdurig samenwerken, zijn we er tijdens een discussie altijd op gericht om eruit te komen", zegt Vis.

## Korte lijntjes

De tweede succesfactor: de vele informele

overlegmomenten en korte lijntjes tussen de partijen. In plaats van bij een vraag af te wachten tot het formele overlegmoment, bellen ze continu met elkaar. Voor het waterschap was dit niet meer dan logisch, zegt Huiting. "Er is hier geen rem. Onze cultuur is om ergens gewoon op af te stappen." Voor Arcadis is dat minder vanzelfsprekend. Schippers benoemt dat het nodig is voor een adviesbureau om systematisch te werken. "We moeten als opdrachtnemer kunnen aantonen waarom we bepaalde beslissingen nemen en dat we de afgesproken zaken leveren", zegt hij. "Maar door intensieve afstemming binnen dit project gaan we veel sneller. Als we tegen iets aanlopen, informeren we de projectleider daar al over vóór ons overlegmoment. Daardoor zijn er geen verrassingen meer." Ook kan het waterschap daardoor meedenken over oplossingen, waardoor besluitvorming sneller gaat.

## Elkaars belangen peilen

De derde succesfactor is het scherp hebben van elkaars belangen. "Het waterschap heeft er oog voor dat wij onze boterham moeten verdienen", zegt Hazelhorst. "En dat het dus belangrijk is om op tijd te betalen." Terwijl Hazelhorst dit zegt, knikt Vis. "We weten hoe jullie werken", zegt hij. Hazelhorst, lachend: "Jij beseft heel goed dat ik word teruggefloten als ik iets moet doen waarvoor ik geen uren heb." Andersom is dat begrip er ook, zegt Huiting. "Jullie weten dat wij een overheid zijn, dat we

# Voorbeelden uit de praktijk

Onze top vijf:

1. Voorbereiding en uitvoering bij één partij
2. Korte lijnen met veel informele overleggen
3. Oog hebben voor elkaars belangen
4. In gezamenlijkheid tot nadere overeenkomst komen
5. Laagdrempelig escaleren

# Conclusies

- Sinds de visie ‘De waterschapsmarkt van de toekomst’ (2016) is de situatie qua samenwerking in het algemeen verbeterd
- 8 jaar na dato:
  - Van-Naars destijds goed gekozen en nog steeds actueel
  - Echter niet iedereen is er bekend mee, bijvoorbeeld (zij-)instromers
- Marktvisie biedt ook handvatten om actueel thema als schaarste en capaciteit aan te pakken
- Communicatie over de marktvisie is blijvend nodig
- Maar bovenal handelen in de geest van de marktvisie

# Vragen

