

# DE WATERSCHAPS- MARKT VAN DE TOEKOMST

Bouwstenen voor vernieuwing



**WATERSCHAPSMARKT**  
VAN DE TOEKOMST

## INHOUD VISIEDOCUMENT

- 03 DEELNEMENDE PARTIJEN
- 04 NOODZAAK TOT VERNIEUWING
- 05 TRENDS EN CONSTATERINGEN
- 07 BOUWSTENEN VOOR VERNIEUWING
- 09 SAMEN WERKEN AAN VERNIEUWING

## DEELNEMENDE PARTIJEN

De volgende partijen actief in de Waterschapsmarkt onderschrijven dit visiedocument en zijn actief betrokken geweest bij de totstandkoming ervan:

 **UNIE VAN  
WATERSCHAPPEN**

  
**Bouwend Nederland**  
de vereniging van bouw- en infrabedrijven

**UNETO-VNI** 

 **MKB  
INFRA**  
BRANCHEORGANISATIE

Hoogwaterbeschermingsprogramma

 VERENIGING VAN  
**WATERBOUWERS**

 **NL**INGENIEURS

 **ENVAQUA**  
Dutch Environmental & Water Technology Association

## NOODZAAK TOT VERNIEUWING

Klimaatverandering, technologische ontwikkelingen en burgerparticipatie zijn maatschappelijke ontwikkelingen die veel invloed hebben op de manier van opereren in de waterschapsmarkt (= de sectoren waterbouw en watertechnologie). Het zijn voorbeelden van een veranderende omgeving die het werken in deze markt onder druk zetten. Daarnaast staan de komende jaren een aantal belangrijke opgaven op het gebied van waterbeheer op de agenda, zoals het waarborgen van waterveiligheid, het voorkomen van wateroverlast en het verduurzamen van het zuiveringsproces. Deze opgaven worden complexer en dynamischer. Bovendien worden in de huidige praktijk knelpunten in de samenwerking ervaren. Een andere manier van samenwerken en een andere relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers is daarom noodzakelijk. Daarvoor zijn we met elkaar aan zet.

De waterschappen hebben enkele jaren geleden een traject ingezet naar een betere samenwerking met de markt en professionalisering van hun opdrachtgeverschap. De basis hiervoor is vastgelegd in het visiedocument *'De waterschappen als publieke opdrachtgever'* uit 2014 (kort: marktvisie 2014). De marktvisie heeft op diverse vlakken voor verbetering gezorgd. Ook is door de marktvisie het begrip en inzicht in de noodzaak voor verdere vernieuwing van de sector gegroeid. De waterschappen zijn in 2016 een nieuw traject gestart om te komen tot een praktisch en pragmatisch vervolg op de marktvisie. Dit keer wordt het document niet alleen door de waterschappen opgesteld, maar komt het tot stand in nauwe samenwerking met de bedrijven werkzaam in de waterbouw en watertechnologie (aannemers, leveranciers en ingenieursbureaus).

Voorliggend document is het resultaat van het nieuwe visietraject gestart met een marktdialoog op 10 maart 2016 op de Bouwcampus te Delft. De boodschap vanuit deze dialoog – schrijf een wervende en verbindende visie op basis van de input van de markt en zorg voor actie – is vertaald in, *'De waterschapsmarkt van de toekomst'*. Deze bestaat uit twee delen. Het eerste deel "Het Visiedocument" resulteert in heldere en haalbare bouwstenen voor de gewenste vernieuwing. Het tweede deel "Het Activiteitenplan" bevat, naast een uitwerking van de bouwstenen en goede voorbeelden, een overzicht van concrete initiatieven en acties die zijn aangedragen door marktpartijen. Dit deel zal werkendeweg steeds weer worden vernieuwd en geactualiseerd.

De meeste van de partijen die meewerken aan dit traject, zijn ook betrokken bij de totstandkoming van andere visiedocumenten die raakvlakken of overlap hebben met dit document. Zoals de *'Marktvisie'* geïnitieerd door Rijkswaterstaat en de *'Leidende principes voor een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in 2020'* uit het Top overleg Bouw. De ambities, principes en afspraken die hierin zijn gemaakt zijn grotendeels complementair of aanvullend ten opzichte van dit document.

Doordat er consensus is tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers over de urgentie en noodzaak voor betere samenwerking, ligt de nadruk op implementatie van de bouwstenen in projecten en programma's. Het visiedocument geeft invulling aan de vraag van betrokken partijen naar concrete acties en activiteiten gericht op het doen. Het is daarbij aangepast op basis van relevante recente maatschappelijke ontwikkelingen en gebaseerd op (praktijk)ervaringen vanuit de marktvisie. Met als gezamenlijk doel om als sector samen bij te dragen aan het waarborgen van *droge voeten, schoon water en voldoende water* in Nederland.

## TRENDS EN CONSTATERINGEN

Het vorige visiedocument 'De waterschappen als publieke opdrachtgever' (de marktvisie 2014), is opgesteld met het oog op grote opgaven op de waterdossiers. Om deze te kunnen realiseren is meer samenwerking met marktpartijen nodig en verdere professionalisering van het opdrachtgeverschap. Daartoe zijn in het vorige visiedocument richtinggevende doelstellingen geformuleerd over enerzijds dialoog en samenwerking en anderzijds de thema's: kennis, aanbesteden en risico's, innovatie en duurzaamheid.

Het leren van ervaringen van de afgelopen periode na de inwerkingtreding van de marktvisie 2014, is een randvoorwaarde voor succes van het nieuwe visiedocument. Vandaar dat het Economisch Instituut voor de Bouw (kort: EIB) in opdracht van een aantal partijen (Unie van Waterschappen, Bouwend Nederland, Vereniging van Waterbouwers en het Programmbureau HWBP) de resultaten van de marktvisie 2014 in kwalitatieve zin heeft geëvalueerd. Daarbij zijn ook bouwstenen voor vernieuwing geformuleerd. Dit alles is beschreven in de 'Evaluatie marktvisie waterschappen' van juni 2016. Hiertoe zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers uit de waterbouwsector en zijn voorbeelden van best practices geïnventariseerd.

Op basis van de evaluatie door het EIB en het iteratieve proces (workshops, bijeenkomsten, gesprekken, etc.) dat hierop volgde, is een aantal belangrijke constatering gedaan die ingaan op de bewegingen in de waterschapsmarkt. Deze constatering zijn hieronder weergegeven en dienen als basis voor het tot stand komen van dit visiedocument.

### OPGAVEN WORDEN COMPLEXER EN DYNAMISCHER

Projecten worden omvangrijker, onder meer in het kader van de programma's HWBP, Ruimte voor de Rivier en de Energie- en Grondstoffenfabriek. Er wordt meer aandacht gevraagd voor het behalen van politieke en maatschappelijke doelstellingen binnen projecten, zoals klimaat- en duurzaamheidsdoelstellingen. Daarbij neemt de hoeveelheid stakeholders evenals de mate van betrokkenheid en participatie van stakeholders toe. Er is behoefte aan betere samenwerking tussen partijen in de waterschapsmarkt en daarbuiten om de complexe en dynamische opgaven continu op een hoogwaardige en duurzame manier in te vullen.

### BEHOEFTE AAN BALANS TUSSEN REGISSEUR EN DESKUNDIGE

De focus op contractuele en financiële aspecten in projecten zorgt voor onbalans in relatie tot de inhoudelijke opgave. Er is minder ruimte voor inhoudelijke deskundigheid. Het oplossen van opgaven is een kwestie van het naleven van een contract in plaats van het samen realiseren van de 'beste' oplossing. De inhoud moet voorop komen te staan om trots, plezier en waardering voor vakmanschap toe te laten nemen. Opdrachtnemers vragen een zelfbewuste opdrachtgever met voldoende technische kennis om als sparringpartner op te treden. Opdrachtgevers vragen om een open en eerlijke partner die zij kunnen vertrouwen om toe te werken naar de 'beste' oplossing.

### BEHOEFTE AAN GEÏNTEGREERDE SPECIALISTISCHE KENNIS

Veranderende rollen in projectrealisatie en beheer, nieuwe opgaven en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om nieuwe wegen om kennis samen te brengen in projecten. Specialistische kennis en projectervaring is aanwezig bij diverse partijen in de keten (opdrachtgevers, kennisinstellingen, marktpartijen). Nieuwe vormen van samenwerken en co-creatie in projecten hebben reeds een stap gezet in het samenbrengen van ieders kennis. Continue uitwisseling van informatie en ervaringen tussen deskundigen is noodzakelijk, evenals het opbouwen van nieuwe kennis en het opleiden van nieuwe medewerkers.

### TOENAME GEÏNTEGREERDE CONTRACTVORMEN; COMPLEXER INKOOPPROCES

In lijn met de marktvisie 2014 is het aandeel geïntegreerde contracten in de waterschapsmarkt toegenomen. Partijen signaleren dat het toepassen van geïntegreerde contracten soms lijkt doorgesloten. In de praktijk leidt dit tot knelpunten zoals hoge verwachtingen rond ontzorging, te zware projectteams, beperkte schakelmogelijkheden bij problemen, toenemende arbitrages en hoge transactie- en projectkosten. De selectie eisen, risicoprofielen en combinaties van disciplines leiden tot zware bouwcombinaties, waarbij de kwaliteit van de oplevering niet meer centraal staat. Ook is er sprake van kennisverschil in het toepassen van de geïntegreerde contractvormen, wat leidt tot ruis in de samenwerking.

## VERANDERENDE MARKT STELT HOGE EISEN AAN HET MKB

Bij de uitvoering van werken speelt het midden- en kleinbedrijf (MKB) een belangrijke rol. Opdrachtgevers verkennen continu de mogelijkheden om het MKB actief te betrekken, waarbij het leveranciersmanagement wel voor verbetering vatbaar is. De hierboven geschetste constatering vragen vernieuwing van betrokken bedrijven. Het MKB heeft moeite deze ontwikkelingen te volgen, onder meer door beperkte investeringsmogelijkheden in kennis en capaciteit. Meer aandacht voor professionalisering bij het MKB en de inzet van vereenvoudigde geïntegreerde contracten, is noodzakelijk.

## INNOVATIE BIJDT PERSPECTIEF: OP ZOEK NAAR DE JUISTE VORM

De marktvisie 2014 heeft vernieuwingen in gang gezet op het gebied van techniek, proces en organisatie. Concretisering van opgaven in programma's heeft goed gewerkt voor vernieuwing, omdat middelen, instrumenten en samenwerkingsstructuren beschikbaar waren. Het investeringsprogramma biedt zicht op marktvolume, waardoor marktpartijen gericht kunnen innoveren. Procesinnovaties zoals Levenscyclusmanagement en Circulariteit, zijn in opkomst, maar hebben nog onvoldoende impact. Dit vraagt een heldere integrale ambitie van opdrachtgevers en vertrouwen in het innovatief oplossend vermogen van de markt. Kansen in project en proces dienen actief te worden opgepakt, met daarbij oog voor belangen, middelen en risico's.

## RISICOMANAGEMENT: RISICO'S BEHEEREN IN PLAATS VAN VERDELEN

Door de toenemende omvang en complexiteit van projecten nemen ook de risico's toe. Niet alleen technisch, maar ook qua omgeving en bestuurlijk. Op grotere projecten worden risico's regelmatig niet bij die partij belegd die de risico's het beste kan dragen. Risico's zijn bovendien lang niet voldoende in aard en omvang in beeld door versnipperde kennis en procesbeheersing en soms helaas ook werkelijk onvoorzien. Zowel vanuit de markt als vanuit bestuurlijk oogpunt heeft een beter risicomanagement een hoge prioriteit. Er bestaat een sterke bestuurlijke behoefte aan een beslismodel voor contractering in relatie tot het type werk en de projectomgeving. Hierbij spelen elementen als aard van het probleem, kennis over de oplossing van het probleem, kennis over risico's en over de beste samenwerkingsvorm met de markt. Het activeren van kennis uit de markt naast het inschakelen van capaciteit wordt steeds meer de uitdaging voor een betere beheersing van risico's. Risico's beheersen en beheersmaatregelen verdelen is het devies.

## VAN CONTRACT- NAAR RELATIEMANAGEMENT

De verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is de afgelopen jaren in toenemende mate gejuridificeerd. Consequentie is dat bij samenwerking veel over (contractuele) regels wordt gesproken in plaats van over vertrouwen in elkaars bijdrage aan samenwerking. Het stimuleren van een accentverschuiving van sturen op contract naar sturen op relatie is gewenst. Aandacht voor elkaars belangen, behoeften en cultuur is essentieel, evenals begrip voor houding, gedrag en acceptatie van elkaars kwaliteiten. Dit vraagt om samenwerking in de keten op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit, met eerlijke afspraken over verantwoordelijkheden en beloning.

## EFFECTIEVE KETENSAMENWERKING

Langdurige samenwerkingen tussen partijen in de keten passen in de trend naar betere beheersing. De samenwerkingen zijn mede tot stand gekomen door de betere verhoudingen, ook op brancheniveau. Er is aandacht voor projectoverstijgend leren, het verlagen van faalkosten en het verkorten van doorlooptijden met LEAN. Deze ontwikkelingen dragen bij aan effectievere inzet van middelen. De opgave is het doorvertalen van dit gedachtegoed naar samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.

## BENUTTEN VAN KENNIS VAN BEHEERDER EN GEBRUIKER

Het succes van een project kan pas goed inzichtelijk gemaakt worden op het moment dat het gerealiseerd is. Problemen en kansen die tijdens de beheer- en gebruiksfase aan bod komen zijn vaak lastiger aan te pakken. Vandaar dat het belangrijk is om (lokale en specifieke) ervaringskennis van beheerders en gebruikers eerder en beter in beeld te brengen en optimaal te benutten in de afweging en keuzes die tijdens de voorbereiding en ontwerp worden gemaakt. Nieuwe technieken, zoals BIM en interactief ontwerpen, lenen zich er daarbij heel goed voor om de beheerders en gebruikers actief te betrekken in de totstandkoming van het ontwerp.

## BOUWSTENEN VOOR VERNIEUWING

In het traject van totstandkoming van dit visiedocument hebben partijen gezamenlijk de belangrijkste thema's voor dit visiedocument geformuleerd. Hierbij zijn de constatering en de evaluatie van het EIB als basis gebruikt. Uiteindelijk is een top vijf aandachtspunten benoemd die als basis is gebruikt voor het formuleren van drie bouwstenen voor vernieuwing. De volgorde van de bouwstenen is willekeurig.



### MAXIMALE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

De in het vorige hoofdstuk beschreven ontwikkelingen in de waterschapsmarkt zorgen continu voor veranderingen in de manier hoe projecten gerealiseerd worden, welke oplossingen bedacht worden en wat dit oplevert. Deze ontwikkelingen vragen om een bewust duurzame afweging en keuze en goede verantwoording van bestede middelen en capaciteit. Een uitdaging om te komen tot nieuwe (innovatieve) inzichten, werkwijzen en producten zodat met de beschikbare middelen en kennis een maximale maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd, op korte en lange termijn. Deze ambitie resulteert in de volgende veranderopgaven:

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



### DE MENS STAAT CENTRAAL

De waterschapsmarkt staat midden in een door nieuwe technieken en communicatievormen snel veranderende samenleving. Partijen uit deze markt en hun medewerkers moeten en willen mee veranderen. Bij deze denkwijze past het centraal stellen van de mens. De mens in alle mogelijke posities (bedrijfsleven, onderwijs, overheid of omgeving) in het succesvol invullen van de opgaven waar partijen aan werken. De mens die trots is op hetgeen gerealiseerd is en die de juiste kennis en vakmanschap heeft om te komen tot succesvolle projecten. De mens die handelt vanuit vertrouwen en persoonlijke aandacht en die beloond wordt voor het benoemen van verbeteringen. Deze ambitie resulteert in de volgende veranderopgaven:

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



## EEN GEZONDE BOUWKOLOM

De maatschappij ontwikkelt zich van autonoom opererende partijen naar georganiseerde samenwerkingsverbanden, waarbij partijen bewust keuzes maken voor projecten waar zij in bijdragen op basis van hun kwaliteiten. Daarom zien partijen de noodzaak voor (samen)werken aan producten en diensten die in de bouwkolom worden geleverd. En sturen steeds meer op het benutten en verbinden van kennis en competenties door het organiseren van netwerken. Project overstijgend samenwerken en leren vanuit een serie van projecten wordt de komende jaren nog belangrijker. Gelijkwaardige samenwerking in de bouwkolom op basis van transparante contractvorming, vertrouwen in elkaars bijdrage, begrip voor elkaars behoeften en belangen en een eerlijke risicoverdeling zijn daarbij essentieel. Deze ambitie resulteert in de volgende veranderopgaven:

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



## SAMEN WERKEN AAN VERNIEUWING

De partijen in de waterschapsmarkt realiseren zich dat het formuleren van een gezamenlijke visie een eerste stap is op weg naar vernieuwing. Minstens zo belangrijk is het proces van samen werken aan vernieuwing en het als sector leren van de ervaringen die zijn opgedaan. De bouwstenen voor vernieuwing zijn uitgewerkt tot een aanzet voor een gezamenlijke veranderingsrichting en zijn op de niveaus van beleid, middenkader en projecten door de partijen uitgewerkt tot concrete acties in het Activiteitenplan. Het basisidee achter het werken aan de verandering en het Activiteitenplan is het initiatief dat iedereen die actief is in de waterschapsmarkt zelf kan en wil nemen; de "ik ga....'s".

Naast de "ik ga...s" die vertaald zijn in activiteiten, is in het Activiteitenplan ook inzichtelijk gemaakt wat de belangrijkste aspecten zijn om de gezamenlijke ambitie vanuit dit visiedocument (gezamenlijk) tot een succes te maken. In het Activiteitenplan zijn daarnaast ook een aantal inspiratieprojecten opgenomen die laten zien dat er al veel goede stappen worden gezet, in lijn met de bouwstenen voor vernieuwing. Ook laten deze projecten zien hoe de bouwstenen vertaald zijn naar concrete operationele meerwaarde in projecten om medewerkers uit te dagen om ook individueel en gezamenlijk aan de slag te gaan en te laten zien dat dit ook kan.

Als verankering van de noodzakelijke verandering, die in dit visiedocument beschreven wordt, zal de werkgroep Samenwerking WaterschapsWerken (SWW) de komende jaren fungeren als begeleidingsgroep resp. stuurgroep. Deze groep bestaat uit een representatieve afspiegeling van betrokken partijen uit de waterschapsmarkt. Het SWW monitort de voortgang van de verandering en adviseert de betrokken partijen over eventuele bijsturing. Zij zal de gezamenlijke beweging die in gang gezet wordt van impulsen voorzien en ervoor zorgdragen dat de ervaringen die worden opgedaan en de lessen die worden geleerd, beschikbaar komen voor iedereen in de waterschapsmarkt. Zodat we als sector kunnen leren van geslaagde, maar ook de minder geslaagde initiatieven.

Tot slot zal in het directeurenoverleg "Waterschapsmarkt van de toekomst", bestaande uit de directeuren van deelnemende partijen, worden zorggedragen voor de benodigde bestuurlijke verankering van het Visiedocument en het Activiteitenplan.

Het Visiedocument is de start voor een nieuwe periode, een periode waarin de samenwerking tussen partijen centraal staat, waarin we niet wachten op de ander maar zelf de eerste stap zetten. Ik ga.....

Voor meer informatie over het Visiedocument, het Activiteitenplan of andere zaken rondom het thema Opdrachtgeverschap kijk op [www.uvw.nl](http://www.uvw.nl) of neem contact op met [Henkjan van Meer](#) van de Unie van Waterschappen.

#### BEZOEKADRES

Koningskade 40  
2596 AA Den Haag  
070 351 97 51  
Nederland

#### POSTADRES

Postbus 93218  
2509 AE Den Haag  
Nederland

[info@uvw.nl](mailto:info@uvw.nl)  
[www.uvw.nl](http://www.uvw.nl)

November 2016