



waterschap
Hollandse
Delta

Ruimte maken voor vernieuwing in de waterketen

Het programma Uitvoering Vernieuwing Waterketen

Wegwijs in de organisatie van het programma
Uitvoering vernieuwing waterketen WSHD

juni 2025

Wat ga ik jullie vertellen..

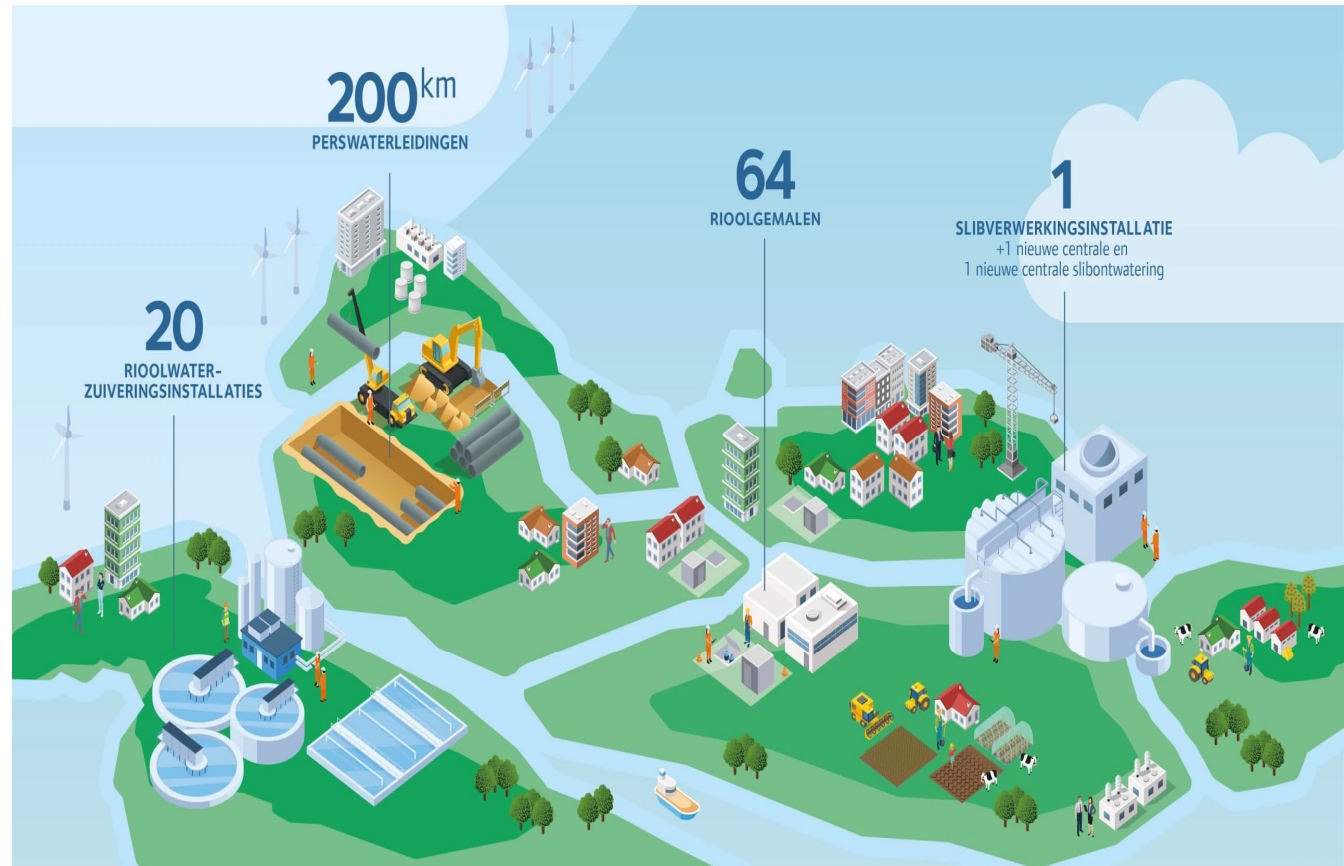
- De Opgave van het waterschap
- Het Team
- Hoe vergroot ik de potentie van de Markt?
- Groeimodel
- En tussendoor vooral interactie!!



De Opgave

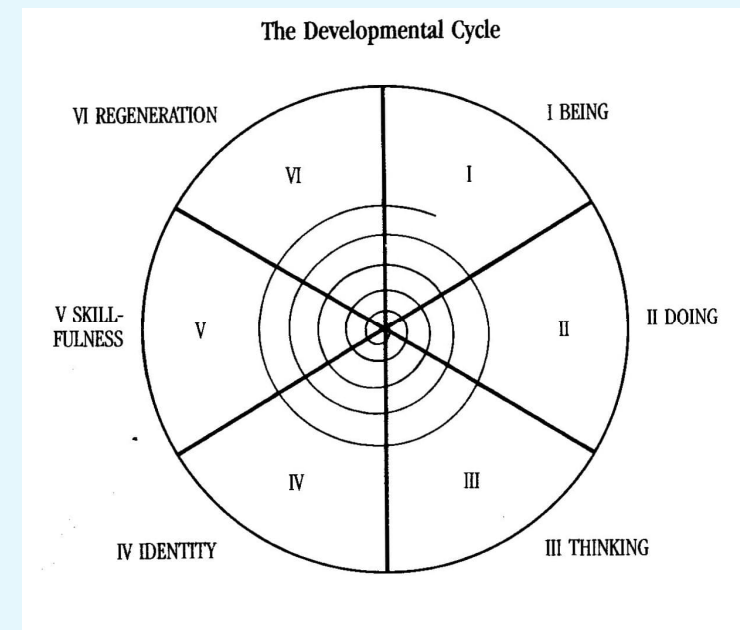
- Grote verduurzamingsopgave: tientallen installaties
- Circulair, klimaatbestendig, toekomstgericht
- Schaarse capaciteit, hoge investeringsdruk

Vraagstuk: Hoe organiseren we dit sámen?



Het programmamateam: faciliteren & ondersteunen

- Wij faciliteren en ondersteunen de organisatie om de projecten goed te organiseren zodat ze beter en/of goedkoper en/of sneller uitgevoerd kunnen worden
- We zijn 'klaar' als de organisatie voldoende in staat is om verbeteringen zelf vorm te geven en als de projecten zijn overgedragen aan de staande organisatie



Stelling: we onderschatten het belang van de verbinding tussen mensen in ons werkveld.

Waar houden we ons mee bezig

Het programmteam faciliteert afdelingen en projecten om opgabegericht te werken binnen de Waterketen.

Denk aan:

- System Engineering (SE)
- Projectbeheersing
- Ramingen (SSK)
- Bouw Informatie Management (BIM)
- Capaciteitsmanagement
- Samenwerking
- Programmatisch inkopen
- Duurzaamheid

Vertrouwen

Dat Ballast Nedam, samen met partner Croonwolder&dros, al bij de aanpak van de A73-tunnels heeft laten zien dat ze dat kunnen, speelde in de uiteindelijke gunning een belangrijke rol. Wijnen: "Dit werk vraagt om partijen met ruime ervaring, die kunnen bouwen terwijl de winkel open blijft." Maar minstens zo belangrijk was het vertrouwen. "Tijdens de aanbesteding hadden we ontspannen en inhoudelijke gesprekken."

"Aannemers praten vaak in staal en beton, maar hier gaat het ook om anders denken"

— Sander Lefevre, Ballast Nedam Infra

Zolang we onze aanbestedingsprocedures niet fundamenteel veranderen, blijven we tegen dezelfde problemen aanlopen en miljoenen verspillen. In plaats van transactioneel, moeten we relationeel aanbesteden. Samenwerking moet centraal staan. Als je weet dat er veel stakeholders betrokken zijn, dat er aanpalende opgaven zijn en dat het werk innovatief moet worden uitgevoerd, moeten opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar vinden en versterken. Vertrouwen en samenwerking moeten in dergelijke complexe projecten de norm worden.

Te weinig animo, onderschatte projectkosten, teveel focus op risico's en het wantrouwen tussen Rijkswaterstaat en een aannemerscombinatie. Daardoor flopte eerder dit jaar de aanbesteding van een van de meest prestigieuze vernieuwingsprojecten die Nederland nu kent: de Van Brienenoordbrug. Door de vertraging zal de brug pas jaren later vervangen worden.

"Maar ook opdrachtgevers hebben een belangrijke rol. Ze moeten een leidende rol spelen in het bevorderen van samenwerking en innovatie binnen de bouwsector, door duidelijke verwachtingen te stellen en actief betrokken te zijn bij het ontwerp- en bouwproces."

Blog | Tijd voor vertrouwen
in plaats van vertraging

"Het is lastig te bepalen of de beste inschrijving op tafel ligt, omdat je vergelijkingsmateriaal mist",

"Samenwerken in de bouw draait niet alleen om technische kennis, maar vooral om vertrouwen. Vertrouwen ontstaat door duidelijke communicatie, transparantie en wederzijds respect. Bouwteams en UAV-GC-projecten bieden kansen om deze samenwerking te versterken, mits er vanaf het begin geïnvesteerd wordt in het afstemmen van verwachtingen."

Enorme kostenoverschrijding lang niet alleen bij RIVM-gebouw, maar het kan anders: 'Communiqueer helder over risico's'

We hebben in de bouw veel werk te verzetten, goed personeel is niet te vinden en het aanbod kan de vraag niet aan. Dus ook maatschappelijk gezien moeten we ons hier zorgen om maken. En opdrachtgevers hebben er zelf net zo goed last van, want ook zij ondervinden de nadelen van onvoldoende capaciteit in de markt. En ook voor hen leidt dit soort uitgebreide selecties tot extra energie en extra kosten.

Hoe activeren we de markt — inclusief andere sectoren — voor onze duurzame opgave in de waterketen?

- > We lopen vast op:
 - Contractvormen & aanbestedingscultuur
 - Mismatch in taal, ritme, focus en risicohouding tussen sectoren
 - Weinig vertrouwen
- > Wat vraagt dit van onszelf?
 - Minder focus op controle, meer ruimte voor verbinding
 - Eerder en dieper in gesprek
 - Uitnodigend, experimenteel en adaptief

Stelling: we gaan te laat in gesprek met marktpartijen



De procesindustrie als partner voor verduurzaming

Procesindustrie = ervaring met resource efficiency, gesloten kringlopen, automatisering

- Wat zoeken zij in een overheidspartner?
 - Langetermijnvisie, innovatiegerichtheid, professionele dialoog
- Verschillen overbruggen:
 - Waterschap: cyclisch, beleidsmatig, risicomijdend, compliant.
 - Industrie: continu, resultaatgericht, innovatiegedreven

Stelling: De procesindustrie ziet ons niet als serieuze partner – en dat ligt aan onszelf.



Zelfreflectie als sleutel tot ruimte

Door zelf te veranderen, maken we ruimte voor anderen...

Wat belemmert ons?

- Vaste routines & inkooplogica
- Beperkt adaptatievermogen
- Beperkt bewustzijn over ons eigen gedrag

Wat helpt?

- ✓ Bewustzijn (SWOT)
- ✓ Ruimte voor experiment
- ✓ Bouwen aan vertrouwen vóór contracten (contact voor contract)



Stelling: Verbinding begint niet bij de ander, maar bij onze bereidheid om echt te luisteren

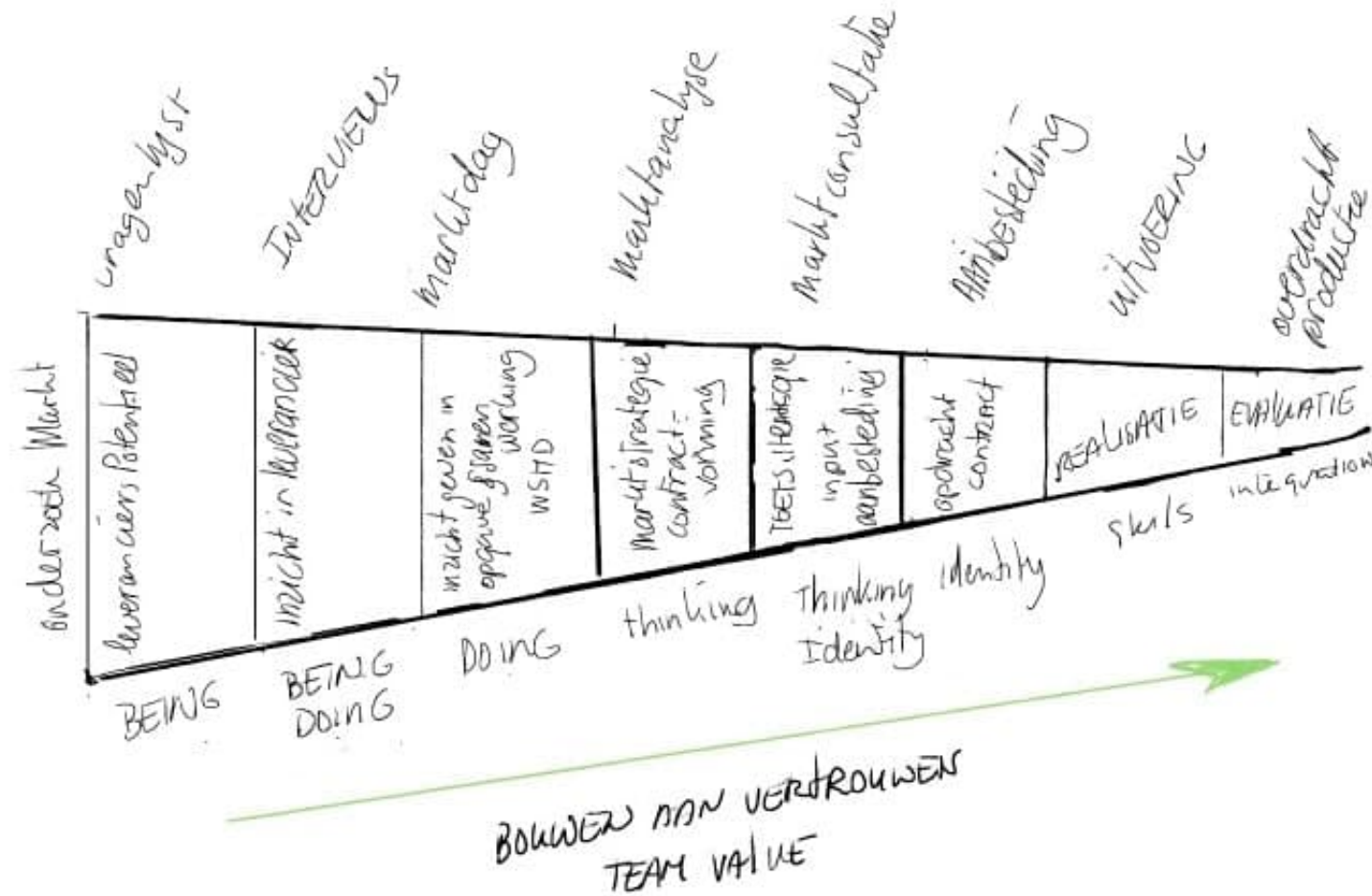
Het groeimodel als kompas.

> Pamela Levin's ontwikkelingsmodel als basis

Fase	Activiteit	Methode/actie
1. Being (Zijn): Het besef dat iets nieuws nodig is	Onderzoek markt, leveranciers potentieel	Vragenlijst
2. Doing (Doen): Eerste stappen, oriënterend en verkennend	Inzicht in leveranciers Inzicht geven in opgave samenwerking	Interviews Marktdag
3. Thinking (Denken): Bewustwording, analyse, interesse groeit	Marktstrategie, contractvorming	Marktanalyse
4. Identity (Identiteit): Herkenning van rol en waarde, positionering	Toets strategie Input aanbesteding Opdracht contract	Marktconsultatie Aanbesteding
5. Skill (Vaardigheid): Leren samenwerken, oefenen en bijsturen	Realisatie	Uitvoering
6. Integration (Integratie):- Structurele samenwerking, wederkerigheid	Evaluatie	Overdracht Productie

Doel: beweging mogelijk maken, afgestemd op waar de partij zit

Het groeimodel als kompas



Onze route tot nu toe

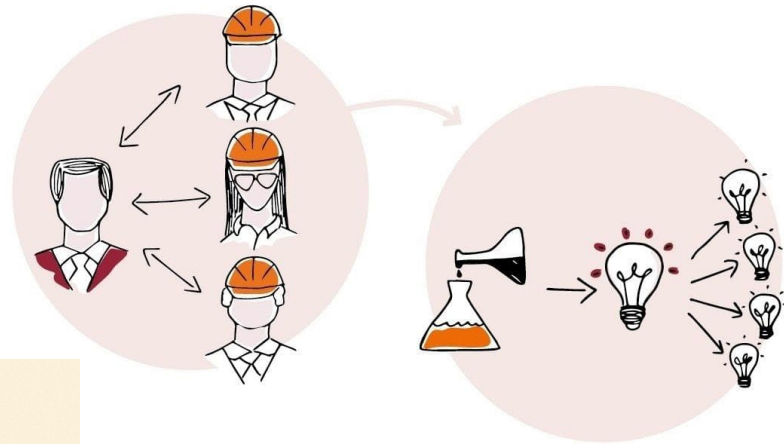
1. Being – Interesse wekken

1. 50 partijen aangeschreven
2. 25 ingevulde vragenlijsten

2. Doing – Verbinding zoeken

1. 14 gesprekken ingepland
2. Insteek: contact voor contract
3. Marktdag staat op 9 juli!

3. thinking– analyse van de kennis



Neem gerust contact op

- Heb je een vraag? Neem gerust contact op met Pieter Overtoom.

