



Projectoverstijgend en langjarig samenwerken Waterschapsbedrijf Limburg

Inhoudsopgave

Waar staat Projectoverstijgend en langjarig samenwerken voor?	3
Modulair bouwen en standaardiseren (Verdygo)	4
Doel van de samenwerking	5
Van projectmatig- naar programmatisch samenwerken	6
Inrichting van de samenwerking	7
Ruimte voor de toekomst Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)	8
Vertrouwen en werkplezier	9
De belangrijkste resultaten tot nu toe	10
Samenwerkingspartners	11



Het begon allemaal zo'n zes jaar geleden toen twee collega's in de periode van Kerst en Nieuwjaar hun frustratie uitspraken over de tot dan toe reguliere wijze van aanbesteden en samenwerken met de markt. Dit ging vaak gepaard met gedoe dat niets met de inhoud van het werk te maken had. Denk aan discussies over meerwerk en veel overleg met juristen. Dat moest toch anders kunnen?

Waar staat Projectoverstijgend en langjarig samenwerken voor?

“Stel er was niks”, zouden we dan met de kennis en inzichten van nu onze afvalwaterstructuur op dezelfde wijze inrichten? Deze vraag stelde de directeur van Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) in 2015 aan een aantal collega’s. Het antwoord was “nee”! Om deze nieuwe inrichting te kunnen realiseren moest er anders worden aanbesteed en samengewerkt. Dit was het begin van de nieuwe manier van samenwerken met de markt.

Een achtjarige samenwerking voor de uitvoering van infra-gerelateerde projecten binnen één raamovereenkomst, waarbij kennis en ervaring van zowel kwaliteit als samenwerking worden meegenomen naar het volgende project. Het resultaat: kortere doorlooptijden, standaardisatie, lagere kosten, een eerlijk verdienmodel, aandacht voor veiligheid, duurzaamheid en innovatie. Maar vooral leuker samenwerken!



Guus Pelzer van Waterschapsbedrijf Limburg, Wim van de Westerlo van GW Leidingtechniek B.V. en Geert van den Heuvel van Van den Heuvel Aannemingsbedrijf B.V.

Het is niet meer opdrachtgever zegt en opdrachtnemer voert uit. Een langjarig partnerschap op basis van gelijkwaardigheid. Samen verantwoordelijk zijn voor het project. Dit vergt een andere manier van met elkaar omgaan. Belangrijke uitgangspunten hiervan zijn:

- Samenwerken op basis van vertrouwen en niet wantrouwen
- Open en transparant naar elkaar communiceren
- Kwetsbaar durven opstellen

Door de reeds opgedane ervaringen wordt op alle niveaus - van medewerkers tot directie - in openheid samengewerkt. Daarbij zijn we gezamenlijk op zoek om de effectiviteit en efficiëntie van de samenwerking te verbeteren door opleiden ‘on the job’ en kennisdeling. Om de effecten van de samenwerkingsaanpak goed in beeld te krijgen, zijn we samen met de Universiteit van Twente aan de slag gegaan om de effecten wetenschappelijk te toetsen. Aanvullend zijn ook de Vrije Universiteit van Amsterdam, gemeente Amsterdam, gemeente Den Haag, ProRail, Rijkswaterstaat en Waterschap Drents Overijsselse Delta betrokken bij het onderzoek naar programmatisch samenwerken.

Modulair bouwen en standaardiseren (Verdygo)

Als Waterschapsbedrijf Limburg hebben wij een nieuw bouwconcept ontwikkeld waarbij rioolwaterzuiveringen niet meer ondergronds maar bovengronds worden gebouwd. Dit kreeg de naam 'Verdygo' en gaat uit van modulaire bouw en standaardisatie. De nieuwe rioolwaterzuiveringen worden met modules geconfigureerd en er worden alleen nog projectspecifieke zaken ontworpen.

In tegenstelling tot traditionele installaties met ingegraven betonnen bassins, bestaan Verdygo-installaties uit compacte, bovengrondse modules die middels 'plug and play' aan elkaar worden gekoppeld. De modules zijn eenvoudig te vervangen en vervoeren en kunnen gemakkelijk worden opgeschaald en afgeschaald.

Bijzonder is dat door bovengronds, modulair en gestandaardiseerd bouwen de jaarlijkse netto kosten voor bouw, onderhoud en bediening (Total Cost of Ownership) ruim 20% lager liggen dan bij traditioneel gebouwde installaties. De ontwerp- en bouwtijd is circa 60% korter ten opzichte van traditionele bouw.

Om Verdygo optimaal te kunnen toepassen in projecten was het wenselijk om anders samen te werken met de markt. Verdygo is immers een bouwfilosofie en blijft in doorontwikkeling. Samen met partners met wie langjarig wordt samengewerkt kan deze ontwikkeling beter plaatsvinden.



Doel van de samenwerking

- Langjarig projectoverstijgend kunnen samenwerken met een beperkt aantal partijen per discipline (programmatische aanpak).
- Het creëren van maximale maatschappelijke waarde door projectoverstijgend te leren, professionaliseren en kennis samen te brengen voor het structureel creëren van oplossingsruimte.
- De mens centraal, waarbij we op basis van kansen (vertrouwen) investeren in kennisopbouw en bekwaamheid. De nadruk ligt hierbij op contact (mensen en vakmanschap), samenwerken o.b.v. gelijkwaardigheid en complementariteit.
- Een gezonde bouwkolom waarin de beheersmaatregelen voor risico's proportioneel worden verdeeld. Er is meer ruimte voor ketensamenwerking en het realiseren en verbinden van opgaven met een eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten.
- Ontwikkelen en uitproberen van (relatief) nieuwe samenwerkingsverbanden tussen partijen zoals allianties.



Niels de Klein van GMB Services B.V., Eugène de Roodt van Croonwolder&dros B.V., Coen Smits van EQUANS Zuid-Nederland B.V., Guus Pelzer van Waterschapsbedrijf Limburg, André Reigersman van Rood Wit Blauw B.V. en Bert Eenkhoorn van ADS Groep Water B.V.

Van projectmatig naar programmatisch samenwerken

Traditioneel aanbesteden kun je vergelijken met een voetbal-coach die elke wedstrijd met een compleet nieuw elftal moet voetballen. Bij traditioneel aanbesteden mag je ervaringen van het verleden niet meenemen naar een nieuw project. Hierdoor krijg je nieuwe opdrachtnemers en nieuwe samenstellingen van teams.

Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) wil met deze samenwerking ervoor zorgen dat kennis en ervaring van vorige projecten, meegenomen kunnen worden naar nieuwe projecten. Bij een continuïteit aan projecten kan hetzelfde team van zowel de partners als WBL ingezet blijven worden. De teams van alle partijen zijn immers op elkaar ingespeeld, hebben korte lijntjes en kennen elkaars belangen.

Op langere termijn kunnen we elkaar helpen met het realiseren van ambities. De markt is immers veel in beweging. Middels deze samenwerking blijven we constant met elkaar in gesprek over marktontwikkeling, risico's, duurzaamheid, circulariteit, innovatie, veiligheid enzovoort.

De partners in deze raamovereenkomst zijn buiten WBL concurrenten van elkaar, maar in onze samenwerking zijn het concullega's. Onze aanpak bij het toekennen van projecten is de "best for project"-benadering. We zorgen ervoor dat de aannemer met de beste competenties voor dat project het werk gaat uitvoeren.



22 september 2022 contract ondertekening. Perceel 1 multidisciplinaire, perceel 2 Gemalen en perceel 3 Leidingen.

Coen Smits van EQUANS Zuid-Nederland B.V. en Nicole Hendrix van Waterschapsbedrijf Limburg

Inrichting van de samenwerking

Er wordt op alle niveaus - van medewerkers tot directie - in openheid samengewerkt. We zoeken continu naar effectiviteit en efficiëntie om de samenwerking te verbeteren. Dit doen we door op te leiden 'on the job' en door kennis te delen. Thema's als veiligheid, innovatie en duurzaamheid worden gezamenlijk doorontwikkeld.

De raamovereenkomst is gestart met een 24-uurs-sessie met alle directies. Hier zijn per organisatie de ambities en belangen in kaart gebracht en besproken. Tevens zijn er samenwerkingsafspraken gemaakt hoe er de komende acht jaar met elkaar wordt omgegaan. Daarnaast zijn op raamovereenkomst- en projectniveau de volgende afspraken gemaakt:

Raamovereenkomstniveau:

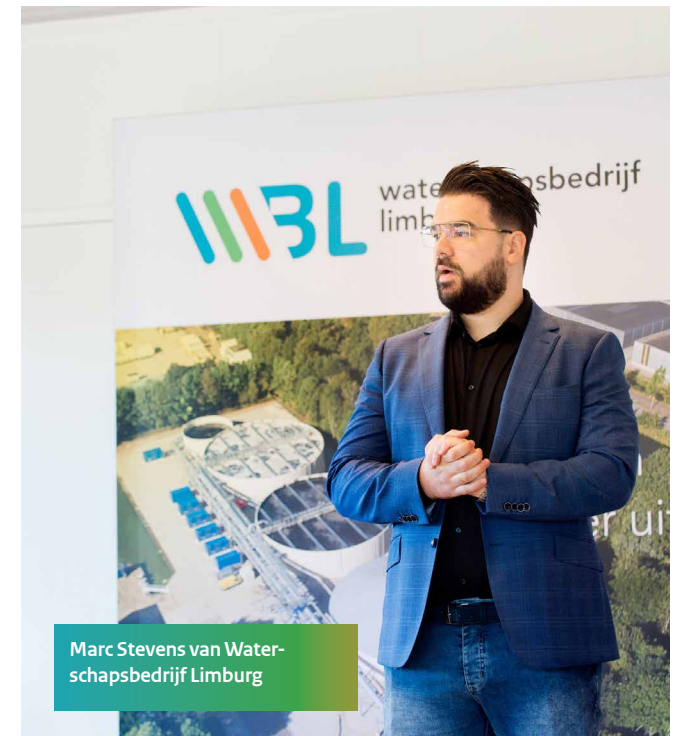
- Elk kwartaal een directiebijeenkomst
- Jaarlijkse evaluatie
- Monitoren op inschrijving
- Monitoren op belangen en ambities
- De-escalatiemodel
- Procesafpraak verdeling van projecten

Projectniveau:

- Twee samenwerkingscoaches beschikbaar
- Elk project start met een project startup + team startup, begeleid door een samenwerkingscoach
- Elk kwartaal een bouwteammonitor en teambijeenkomst samenwerken
- Coaching on the job
- Prestatiemeten en Past Performance



Har Coenen Manager
Projectmanagement
Waterschapsbedrijf Limburg



Marc Stevens van Water-
schapsbedrijf Limburg



Coen Smits van EQUANS
Zuid-Nederland B.V.



Wim van de Westerlo van GW
Leidingtechniek B.V.

Ruimte voor de toekomst Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)

Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) heeft duurzaamheid en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid hoog in het vaandel staan. Om de maatschappelijke opgave te realiseren moet er anders worden samengewerkt. Er is gezocht naar een samenwerking waarbij er ruimte wordt gecreëerd voor duurzaamheid, circulariteit en innovatie. Samen kunnen we collectief werken aan ontwikkelingen die 'fit for the future' zijn.

WBL heeft veel aandacht voor de lokale economie en de inzet van kleine(re) bedrijven. Doordat hier in de aanbesteding op is gestuurd, zien we letterlijk de lokale werkgelegenheid groeien. Een voorbeeld hiervan is dat een van de partners een nieuwe vestiging heeft geopend. Dit is onder andere mogelijk gemaakt door het langetermijnperspectief dat wij bieden in deze samenwerkingsvorm.

Binnen de raamovereenkomst zijn er afspraken gemaakt die het proces vereenvoudigen. Zoals begrotingen, risicoverdeling, tarieven enzovoort. Daarnaast is de inzet van personeel efficiënter geworden doordat projecten op competentieniveau geclusterd worden en er langjarig met hetzelfde projectteam wordt samengewerkt. We draaien hierdoor jaarlijks ook meer projecten dan voorheen.



Eugène de Roodt van Croonwolter&dros B.V., Nicole Hendrix van Waterschapsbedrijf Limburg en André Reigersman van Rood Wit Blauw B.V.



Geert van den Heuvel van Van den Heuvel Aannemingsbedrijf B.V. en Nicole Hendrix van Waterschapsbedrijf Limburg



Wim Osseweijer van Remondis Smart infra 's Hertogenbosch B.V., Nicole Hendrix van Waterschapsbedrijf Limburg en Huibert van der Ven Aannemingsbedrijf G. van der Ven B.V.

Vertrouwen en werkplezier

Projectoverstijgend en langjarig samenwerken zorgt voor veel werkplezier, zowel bij ons als bij onze partners. We krijgen regelmatig van aannemers te horen dat alleen op deze manier de uitdaging van de sector aan te gaan is. Ook onze eigen collega's willen niet terug naar de 'traditionele' wijze van samenwerken. We kunnen nu meerjarig projectoverstijgend samenwerken met een beperkt aantal partijen per discipline (programmatische aanpak). We creëren maximale maatschappelijke waarde door projectoverstijgend te leren, te professionaliseren en kennis samen te brengen voor het structureel creëren van oplossingsruimte. Hierin stellen we de mens centraal.

Op basis van kansen (vertrouwen) investeren we in kennisopbouw en bekwaamheid. We leggen hierbij de nadruk op contact (mensen en vakmanschap), samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit. Op deze manier werken we aan een gezonde bouwkolom waarin de beheersmaatregelen voor risico's proportioneel worden verdeeld. Er is meer ruimte voor ketensamenwerking en het realiseren en verbinden van opgaven met een eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten. Naast de 'besmetting' met deze aanpak binnen de infrasector is er ook al interesse vanuit andere sectoren. Als kers op de taart zorgt de nieuwe manier van samenwerken voor veel meer werkplezier bij alle betrokkenen (WOW!). Niemand wil terug naar de situatie van 'vroeger'.

“Deze manier van werken is meer dan alleen een andere aanbesteding en een andere aanpak van projecten. Het gaat ook om andere werkwijzen en de werkprocessen en gedrag die daarbij horen. Zaken als wederzijds vertrouwen, volledige openheid of je kwetsbaar durven opstellen zijn daar voorbeelden van.”

Har Coenen, Manager Projectmanagement

“Een duurzame en toekomstbestendige relatie met elkaar begint met vertrouwen, je open en leergierig durven op te stellen en kennis met elkaar te delen. Deze groei in gemeenschappelijkheid levert een grotere slagkracht op en zo kom je op een niveau waarin we kunnen excelleren.”

Geert Tummers, Sectordirecteur Strategie en innovatie



De belangrijkste resultaten tot nu toe

- Korte doorlooptijden van projecten (je hoeft projecten niet los aan te besteden)
- Minder kosten over de totale looptijd van het project (inclusief exploitatie)
- De aannemer kan doen waar hij/zij goed in is: met trots projecten realiseren
- Ruimte voor innovatie, duurzaamheid en circulariteit (voorbeeld Verdygo)
- Capaciteitsreservering bij de aannemers (door langjarige verbintenis)
- Inbreng kennis en ervaring aannemer bij de opstart project
- Minder administratieve lasten bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer
- En vooral meer werkplezier (voor zowel de aannemer als WBL)



Bert Eenhoorn van ADS Groep Water B.V. en Nicole Hendrix van Waterschapsbedrijf Limburg

Samenwerkingspartners

Wetenschappelijk onderzoek:

Universiteit Twente en Vrije Universiteit Amsterdam

Onderzoeksc consortium:

Waterschap Drents Overijsselse Delta, ProRail, Rijkswaterstaat, gemeente Amsterdam, gemeente Den Haag

Perceel multidisciplinair:

GMB services B.V.

ADS Groep Water B.V.

EQUANS Zuid-Nederland B.V.

Samenwerking Croonwolder&ndros en Rood Wit Blauw B.V.

Perceel Gemalen:

Combinatie aannemingsbedrijf Van der Ven B.V. en REMONDIS

Smart Infra 's Hertogenbosch B.V.

GW Leidingtechniek B.V.

Modderkolk Projects & Maintenance B.V.

Perceel Leidingen:

GW Leidingtechniek B.V.

Heijmans Infra B.V.

Van den Heuvel aannemingsbedrijf B.V.

Adviesbureau begeleiding aanbesteding:

Pro10 B.V.



Samenwerkingspartners voor de komende jaren.

Genomineerd voor de WOW-prijs 2023

Dit project is een van de genomineerden voor de WOW samenwerkingsprijs 2023 van Platform WOW. Met alle schaarste die op ons afkomt aan bijvoorbeeld goed personeel, middelen en schone lucht, is samenwerking onontbeerlijk. Ook in het weg-, vaarweg- en waterbeheer.

Maar samenwerken is niet altijd even makkelijk. Je moet bereid zijn om verder te kijken dan je eigen belang, vertrouwen op een ander, je eigen taakuitvoering los kunnen laten. Dit vereist wil en durf. Daarom reikt Platform WOW elke twee jaar de WOW-prijs uit. De prijs dient als eervol podium voor projecten die, door buitengewone samenwerking, vernieuwing en verbetering brengen. De winnaars krijgen een geldbedrag om het project een stap verder te brengen.

Meer informatie:
platformwow.nl/wow-prijs-2023

Meer over Platform WOW

Platform WOW brengt beheerders van de weg, vaarweg en het water samen. We faciliteren kennisdeling, zorgen dat je van elkaars praktijkvoorbeelden en ervaringen kunt leren en we laten mensen elkaar inspireren. Het uitgangspunt bij al onze activiteiten is dat we mensen samenbrengen. We zijn een netwerk van en voor overheden, van werkvloer tot bestuur.

www.platformwow.nl



Vragen over deze samenwerking?



Marc Stevens

Contractmanager bij Waterschapsbedrijf Limburg
marcstevens@wbl.nl



Stefan van der Linden

Coördinator Inkoop bij Waterschapsbedrijf Limburg
stefanvanderlinden@wbl.nl