

Waterschapsmarkt is gaan samenwerken

Van contract naar contact

Na de bouwfraude eind jaren negentig schoot de waterschapswereld in een kramp. Contracten werden, als ‘gestold wantrouwen’, steeds dikker, risico’s werden doorgeschoven. De ommekeer kwam met de visie op samenwerken in de waterschapsmarkt die waterschappen, adviesbureaus, HWBP en aannemers in 2016 gezamenlijk formuleerden. Anno 2022 is die visie steeds meer praktijk geworden. Een voorbeeld is de derde editie van de projectenkalender die in januari op de InfraTech 2023 wordt gepresenteerd.

De samenwerking tussen waterschappen als opdrachtgevers en marktpartijen als opdrachtnemers kon en moest beter. Dat constateerden de Unie van Waterschappen en brancheorganisatie Bouwend Nederland bijna tien jaar geleden. Het resulteerde in een visie op

de rol van de waterschappen als publieke opdrachtgevers. Door nauwe samenwerking met brancheverenigingen uit de waterbouw en -technologie kwam er in 2016 een eerste breed gedragen marktvisie: ‘De waterschapsmarkt van de toekomst - Bouwstenen voor vernieuwing’. Drie bouwstenen

moesten bijdragen aan de noodzakelijke vernieuwing: maximale maatschappelijke waarde, de mens centraal en een gezonde bouwkolom. Platform Samenwerking WaterschapsWerken (SWW) geeft richting aan verwezenlijking van deze visie. In SWW zijn waterschappen en hun Unie vertegenwoordigd, alsmede het Hoogwaterbeschermingsprogramma en brancheverenigingen voor aannemers, leveranciers en ingenieursbureaus.

Wantrouwen en gedoe

Jibbe Poppen, projectdirecteur/businessmanager waterschappen bij advies- en ingenieursbureau TAUW in Deventer, was SWW-voorzitter en is nu vicevoorzitter.

3 bouwstenen SWW-visie: maximale maatschappelijke waarde, de mens centraal en een gezonde bouwkolom

“Voor onze marktvisie hebben wij voor een pragmatische insteek gekozen met als motto ‘van contract naar contact’. Een goed voorbeeld is risicobeheersing. Risico’s werden rondgepompt, van waterschap naar adviesbureau, naar bestek voor de aannemer en die schoof ze weer door naar onderaannemers; zij waren uiteindelijk de sjaak. Tien jaar geleden was wantrouwen nog de basis. Ik kreeg steeds dikkere contracten, want elke keer als in een project iets misging, werd dat – gechargeerd gezegd – een nieuw artikel in het contract. Ook kwam er dan eerst een claim en vervolgens pas het verzoek om te praten. Dat is niet meer zo; we zijn nu veel opener, transparanter.” Rick Langereis,

directeur van Eliquo Water & Energy in Barneveld, herkent Poppens verhaal. Hij is SWW-lid en voorzitter van klankbordgroep Zuiveringsmarkt, waarin waterschappen en bedrijfsleven praten over nieuwe waterzuiveringsprojecten. “Bij veel projecten ging het toen om energie- en nutriëntenfabrieken. Die werden gerealiseerd met technieken die we nooit eerder hadden toegepast en dat gaf veel problemen en gedoe over risico’s. Toch voelden we dat we met elkaar moesten blijven praten.” En dat lukt, concludeert Poppen. “We zijn zes jaar verder en het verdelen van risico’s is veel normaler geworden.” Maar het kan nog beter, reageert huidig SWW-voorzitter Hendrik Jan Huiting, teamhoofd Projecten bij Waterschap Hunze en Aa’s in Veendam. “Ik zit hier nu drie jaar en heb daarvoor gewerkt bij bureaus en aannemers. Als pragmatische verbinder streef ik ernaar dat alle partijen met nog meer openheid en transparantie spreken over de voorliggende opgaves. Samen kunnen we dan kijken waar de benodigde kennis, kunde en capaciteit liggen, om daarmee het maatschappelijk belang te dienen.”

een eigen projectmanager.” Huiting: “In bouwteams groei je naar elkaar toe en kun je elkaar aanvullen, maar je moet wel vasthouden aan rolzuiverheid.”

Raamcontracten

Een andere ontwikkeling zijn de raamcontracten. Langereis noemt het Waterschapsbedrijf Limburg, dat in 2018 raamcontracten afsloot met drie aannemers over het realiseren van alle zuiveringstechnische werken voor vier jaar. “Voorheen was het ondenkbaar dat een waterschap zich langdurig ging binden.” Het past in de SWW-visie, verklaart Poppen. “Samenwerking meer op programma- dan op projectbasis. In een programma bouw je relaties op, terwijl na afloop van een project de relatie voorbij is.” Als een aannemer een raamcontract misloopt, is het natuurlijk even slikken, maar in de huidige markt is dat niet het einde, relativeert Langereis. “We hebben elkaar keihard nodig, omdat er zoveel werk is. Zit je niet in een raamcontract, dan kan je nog worden gevraagd als onderaannemer of voor projecten buiten het raamcontract.”

Bouwteam

De toenemende samenwerking weerspiegelt zich in de project- en contractvormen. Steeds vaker is er een knip tussen ontwerp en uitvoering. In de ontwerpfase werken de partijen samen in een bouwteam en zodra ze het eens zijn over ontwerp en prijs sluiten ze een realisatiecontract. Huiting: “Zo kun je in die eerste fase de risico’s beter verdelen door ze neer te leggen waar ze het beste kunnen worden beheerst.” Langereis plaatst wel een kanttekening. “In aanbestedingen en projectorganisatie moeten we ervoor zorgen dat we niet heel veel partijen opzadelen met heel veel werk. Dat lukt in een bouwteam als je organisaties in elkaar laat vloeien, met bijvoorbeeld één projectmanager die de belangen van alle partijen behartigt. Vroeger had elke partij

Nieuwkomers

Er komt zelfs zoveel werk aan dat de houding tegenover nieuwe toetreders verandert, illustreert Langereis. “De defensieve houding van nieuwkomers buiten de deur houden zie ik omgezet worden naar een ander standpunt: dat we ze misschien wel nodig hebben en helpen aan boord te blijven als er ze eenmaal zijn, door de lessen te delen die wij hebben geleerd. Anders praten we over vijf jaar weer over dezelfde problemen. De markt is hierin opener geworden.” Dat is ook hard nodig, want het aantal marktpartijen in de waterzuiveringssector is beperkt, signaleert Poppen. Er zijn pakweg vijf marktcombinaties die alle integrale projecten voor rwzi’s (rioolwaterzuiveringsinstallaties), ingegeven door de nieuwe Kaderrichtlijn Water, kun-

Voorbeeld van samenwerken: renovatie van RWZI Tilburg door de Water Zuiveringen Alliantie (WZA). Waterschap De Dommel heeft gekozen voor een raamcontract waarbinnen een bouwteam het ontwerp uitwerkt. | Foto: Paul Boels





Van links naar rechts: Hendrik Jan Huiting (Waterschap Hunze en Aa's), Rick Langereis (Eliquo Water & Energy) en Jibbe Poppen (TAUW)

nen realiseren, weet Langereis. "Dat gaat niet lukken. Aannemers en adviesbureaus die voor andere sectoren hadden gekozen, moeten worden verleid om opnieuw voor de watersector te gaan werken."

Verduurzaming

Openheid en samenwerking zijn tevens nodig om de verduurzaming op te pakken. "Neem emissieloos bouwen", zegt Langereis. "Daarvoor moet de sector veel investeren, zoals in elektrificatie, en daarbij moeten we zeker de kleinere bedrijven helpen. Die werken met klein materieel dat nog dieselaangedreven is." Als opdrachtgevers emissieloos werken vragen, moeten ze bereid zijn meer te betalen, reageert Poppen. "Anders zadel je één partij met een extra kostenpost op." Huiting pakt de handschoen op namens de waterschappen. "Wij besteden veel kleine werken uit en laten de doelgroep van kleine aannemers en loonwerkers niet buiten schot. Hun branchevereniging, Cumela, heeft binnen SWW ook een podium. We werken aan duurzaam opdrachtgeverschap, al is het nog niet standaard in alle aanbestedingen. Dan is het belangrijk dat grote en kleine

partijen perspectief krijgen op het terugverdienen van investeringen. Daarom moeten we het niet bij eenmalige duurzame projectuitvragen houden en over dit soort opgaven vroegtijdig met de markt communiceren."

Projectenkalender

Een concreet voorbeeld is de projectenkalender die het Economisch Instituut voor de Bouw sinds 2019 voor SWW opstelt. Inmiddels geven alle waterschappen hiermee een gedetailleerd projectenoverzicht. De sector zit erom te springen, bijvoorbeeld voor de grote opgave van nieuwbouw en renovatie van rwzi's, aldus Langereis: "Op de digitale aanbestedingskalender zie je nu geen enkel rwzi-project. Maar binnen een jaar hebben we een booming business van honderden miljoenen." Poppen: "Je wilt continuïteit hebben en perspectief op morgen." Marktpartijen kunnen nu beoordelen waarop ze willen inschrijven en waar ze combinaties willen vormen, legt Huiting uit. "We willen voorkomen dat de markt wordt overvraagd en er een boeg golf aan projecten wordt gecreëerd. Door na overleg te schuiven met projecten kunnen we daar een gezonde bouwkolom uit destilleren."

De mens centraal

Een belangrijke bouwsteen van de marktvisie is 'de mens centraal'. Poppen: "De werkdruk werd veel te groot, terwijl de gezondheid en werkplezier van vakmensen juist belangrijk zijn." Zorgen dat ze op de goede plek zitten, helpt daarbij. Huiting: "De sector zou met traineeships kunnen werken, waarbij mensen in de diverse werkvelden aan de slag gaan en zo de verschillende rollen leren kennen." Daarbij speelt het actuele gebrek aan met name technisch personeel ook in de watersector, onder meer bij opdrachtgevers. Huiting: "Door vergrijzing is bij waterschappen veel kennis verdwenen. In de basis is het prima om kennis uit de markt te halen, maar een goede opdrachtgever moet ook over voldoende eigen kennis beschikken."

Tekorten en vertragingen

Andere uitdagingen zijn de tekorten aan componenten en materialen. Langereis: "Twee jaar geleden waren componenten nog commodity, nu kunnen we een nieuwe rwzi niet in bedrijf nemen door het ontbreken van één component, omdat de levertermijn met twaalf maanden is opgeschoven." Poppen: "Of neem damwanden; geen aannemer wil nog een vaste prijs afgeven voor staal." Er zitten ook positieve kanten aan, erkent Langereis. "Aannemers die voorheen vooral kuubs beton stortten en staal bouwden, dwingt het om anders te gaan denken. We hebben recent een project gedaan met hergebruik van bestaande infrastructuur." De schaarste zorgt wel voor veel onzekerheid en vertragingen, nog versterkt door de stikstofproblematiek. Grote projecten komen niet af doordat vergunningen nog niet zijn verleend. Een waterschap als Hunze en Aa's kan bijvoorbeeld de vereiste stikstofberekeningen voor een deel

'Tien jaar geleden stond iedereen op een beurs vooral te zenden, nu gaan ze erheen om elkaar te ontmoeten'

zelf uitvoeren, zegt Huiting. "Maar wij moeten ook specialisten inhuren." Bij TAUW zijn ze er razend druk mee, bevestigt Poppen. "Terwijl een ander deel van onze collega's door de stikstofregels juist minder heeft te doen." Gelukkig helpt de projectenkalender de sector bij langetermijnplanning van de capaciteit.

Trots

Conclusie van de gesprekspartners: de marktvisie op samenwerking leeft en werkt. Dat vervult Poppen met trots. "Het gaat nu echt anders dan zes jaar geleden. De meeste partijen kennen de visie en zetten die met elkaar om in daden." Huiting wijst op de flexibiliteit en veerkracht in de samenwerking. "We waren als waterschappen vooral gericht op het afvoeren van

water, maar drie droge zomers hebben ons geleerd dat vasthouden steeds belangrijker wordt. We zijn met elkaar oplossingen gaan zoeken. We hebben snel alle partijen en benodigde kennis kunnen mobiliseren voor die omslag." Voor Langereis zit het in heel basale dingen. "Dat we inmiddels als normale mensen met elkaar omgaan en ook samen een biertje drinken; dat was toen niet denkbaar. Dit is nu de mens centraal: niet elkaar de tent uitvechten, maar gewoon bellen als jou iets dwarszit." Huiting verklaart het uit de nasleep van de bouwfraude, toen bouwbedrijven te dicht op elkaar zaten en onderlinge prijsafspraken maakten. "De sector is toen in een kramp geschoten de andere kant op, met alle partijen op afstand van elkaar. Die kramp durven we nu weer een beetje los

te laten, door gewoon om tafel te gaan en ons kwetsbaar op te stellen."

Ontmoeting op de InfraTech

Op de komende InfraTech presenteert SWW de nieuwste projectenkalender, meldt Huiting. "Tijdens een marktdag gaan de waterschappen met de markt in gesprek." Het illustreert de omwenteling in de waterwereld, vindt Poppen. "Tien jaar geleden stond iedereen op een beurs vooral te zenden, nu gaan ze erheen om elkaar te ontmoeten." En te praten over de grote thema's: naast bouwopgave en marktsamenwerking ook digitalisering, innovatie, energietransitie en klimaatadaptatie. Zo moeten de partijen gezamenlijk alle zeilen bijzetten op weg naar maximale maatschappelijke waarde.

De Waaldijk Gorinchem-Waardenburg, die vanuit het Hoogwaterbeschermingsprogramma wordt versterkt. Foto: Waterschap Rivierenland



'Kleine én grote partijen moeten hun investeringen kunnen terugverdienen'