



*De polder Oosterwolde bij Elburg werd turn-key opgeleverd. Heemraad André Nootboom (met pet) overhandigde symbolisch de sleutel aan rayonmanager Jan Wentzel.*

Aanbesteden

# Waterschappen zien markt steeds meer als partner

De polder Oosterwolde bij Elburg is onlangs feestelijk opgeleverd. Sloten zijn opnieuw ingericht met meer ruimte voor de natuur. Een prachtig resultaat dat vooral bijzonder is door de wijze van aanbesteden. “Voor het eerst hebben we het turn-key principe toegepast”, aldus projectleider Zeeger van de Koppel van Waterschap Veluwe. Hoe schakelen de waterschappen vaker en professioneler marktpartijen in als verantwoordelijke partners?

DOOR THEO BRAND

**H**eemraad André Nootboom nam in de polder bij Elburg symbolisch de sleutel in ontvangst van businessmanager Sietse van der Wal van ingenieursbureau Oranjewoud. Beide partijen kijken positief terug op het proces. “We zijn in staat de regie veel meer op afstand te voeren. Het ingenieursbureau nam de voorbereiding, het ontwerp en alle zaken tot de oplevering op zich. We kregen een kant-en-klaar product en hoefden alleen de sleutel om te draaien. Door een ingenieursbureau zoveel mogelijk verantwoordelijkheid te geven, boekten we zeer goede resultaten,” vertelt Van de Koppel.

**Risico's**

Maar is het verhaal van de polder Oosterwolde representatief voor alle projecten die de waterschappen door innovatief aanbesteden realiseren? Rudy ten Tusscher, werkzaam als projectleider in de sector watersysteem, relateert dat. “Het gaat in de polder Oosterwolde om een dunbevolkt gebied en een redelijk overzichtelijke situatie. Dat is lang niet altijd zo. En we hebben de mogelijkheid open gelaten tussentijds invloed te hebben op het ontwerp.” Sinds ongeveer drie jaar doet Ten

Tusscher als projectleider bij Waterschap Veluwe ervaringen op met geïntegreerde contracten. “Noodgedwongen zijn we die richting opgegaan. De oplossingen die we zelf bedachten, pasten niet in het beschikbare budget. Adviesbureaus dachten vaak in traditionele oplossingen en stelden het waterschap voor de keuze ten aanzien van het ontwerp. Alle risico's lagen bij ons. Maar was dat wel een efficiënte werkwijze? Marktpartijen kregen van ons te horen dat de realisatie van een project goedkoper moest kunnen. Vaak bleek dat mogelijk. Waterschap, adviesbureau en aannemer dragen nu steeds vaker samen de verantwoordelijkheid voor het ontwerp en het bestek. Als daar fouten in staan, zijn de marktpartijen daar nu zelf verantwoordelijk voor. Het risico ligt bij henzelf. Daardoor ben je samen met hen veel meer een team.”

### Omgevingsmanagement

Wennen vindt Ten Tusscher dat wel. “Als opdrachtgever moet je ook een stap terug doen. Inhoudelijke aansturing kan niet meer, wel kun je signalen afgeven en waarschuwen als er iets mis driegt te gaan. Wat je vroeger gedetailleerd voorschreef, wordt nu abstracter. Je moet functies en doelen omschrijven. Maar de manier waarop die gerealiseerd worden, ligt meer open.”

“Toch wil je ook voor het beheer en onderhoud uniformiteit waarborgen,” zegt de projectleider. “In je gemalen wil je bijvoorbeeld niet overall verschillende pompen hebben. Je kunt natuurlijk een stap verder gaan en ook het beheer en onderhoud uitbesteden. Bij de waterschappen vinden we dat vaak nog een stap te ver. Alleen groot onderhoud en revisie worden door ons uitbesteed.”

De projectleider benadrukt dat de waterschappen steeds vaker betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling. Belanghebbenden moeten dan interactief kunnen deelnemen aan de planvorming. Ten Tusscher: “Hoe kun je de aannemer daar verantwoordelijk voor maken? Volgens mij moet je het omgevingsmanagement niet uitbesteden. Draagvlak vanuit de omgeving voor de realisatie van een project moet je als waterschap belangrijker vinden dan efficiency.”

### Sancties opleggen

“Kijk eens naar de projecten in het kader van Ruimte voor de Rivier. De onderdelen engineering en construct (ontwerpen en bouwen) kun je prima uitbesteden. Maar het projectontwerp is en blijft een zaak van de betreffende overheid. Wel kun je de aannemer mee laten denken over een omgevingsvriendelijke en duurzame aanpak. Ook kwaliteit moet worden meegewogen, niet alleen de prijs. Ook voor een snellere uitvoeringstijd, die leidt tot minder overlast voor de omgeving, zou je een aannemer

best kunnen honoreren.”  
Leerpunt voor Ten Tusscher is dat een ‘plan van aanpak’ geen papieren tijger moet zijn. “Maak de resultaten meetbaar en bouw ook afrekenmogelijkheden in. Zo houd je de prikkel voor de aannemerin. Een aannemer moet ook gecertificeerd zijn en het kwaliteitmanagement systeem moet worden toegepast, specifiek gericht op de concrete opdracht. En schroom niet om als dat moet sancties op te leggen.”

### Professionalisering

Patrick Blom, voorzitter van het Platform Waterschapswerken, het samenwerkingsorgaan van alle hoofden van bouwafdelingen van waterschappen in zowel het watersysteem als de waterzuivering, houdt van innovaties maar spreekt liever over ‘professioneel aanbesteden’. “Verdiep je vooraf goed of een project zich leent voor meer regie op afstand. Veel factoren spelen een rol in de afweging. De waterschappen testen momenteel een DSS (decision support system) dat is ontwikkeld door nationaal kennisplatform CROW. Dat helpt ons bij het selecteren van de juiste bouworganisatie en contractvorm.”

De Regieraad Bouw ontwikkelde een ‘Leidraad aanbesteden’. De Leidraad is een professionele standaard voor aanbesteden in de bouw en ondersteunt het proces van professionalisering en daardoor van vernieuwing in de bouw. In 2006 is een ‘Vernieuwingsakkoord Bouw’ gesloten tussen de Regieraad voor de Bouw en de Unie van Waterschappen om te werken aan ‘professioneel opdrachtnemerschap’.

“Als de markt professionaliseert, moet je daar als overheid op willen inspelen,” zegt Blom. “Dat geldt ook voor de waterschappen. Om goed met de markt samen te werken moeten de waterschappen helderheid bieden aan aannemers en

ingenieursbureaus. “Daar maken we werk van door bijvoorbeeld zoveel mogelijk procedures te harmoniseren. We hebben standaard voorwaarden opgesteld en een gezamenlijke tevredenheidsverklaring. Om oogkleppen te voorkomen ontwikkelen we dit in samenspraak met de markt. Zo weten marktpartijen bij elk waterschap waar ze aan toe zijn.”  
Blijven leren van ervaringen is van belang voor alle partijen. Regelmatig zijn er gezamenlijke uitwisselingsdagen voor overheden en marktpartijen. “Het is goed om elkaar scherp te houden en dingen van elkaar te leren.”

## “Als opdrachtgever moet je ook een stap terug doen. Inhoudelijke aansturing kan niet meer”

Een leerpunt is bijvoorbeeld dat projecten een duidelijke organisatiestructuur nodig hebben. Blom, die als afdelingshoofd zelf ervaring heeft met geïntegreerde contracten en innovatieve projecten, wijst op de noodzaak van een duidelijke overlegstructuur met een stuurgroep en een projectgroep. “Daarin zitten vertegenwoordigers van zowel het waterschap als de marktpartijen. Door een escalatieniveau in te bouwen blijft de sfeer in de projectgroep goed. Bij verschil van inzicht kun je de stuurgroep een beslissing laten nemen. Op dat niveau kunnen eventueel contractwijzigingen worden doorgevoerd,” aldus Blom.

### Scherp en alert

Rudy ten Tusscher benadrukt dat projecten in het watersysteem vaak een ander karakter hebben dan projecten in de sector waterzuivering. “In het watersysteem heb je vaker met een leefomgeving te maken en met burgers die belanghebbend zijn. Het is dan vaak wat ingewikkelder om de regie uit handen te geven. In de waterzuiveringsector zijn juist veel technologisch vernieuwende projecten gaande zoals de realisatie van zandfilterinstallaties of de Nereda-technologie waar ingenieursbureaus juist in alle vrijheid moeten kunnen opereren.”  
En Patrick Blom besluit: “Wat de beste samenwerkingsvorm is tussen waterschappen en marktpartijen moet van geval tot geval bekeken worden. Maar dat we als opdrachtgevers een taak hebben om daar professioneel vorm aan te geven en ook met de tijd mee willen groeien, moet ons als waterschappen vooral scherp en alert houden.”