

Notulen Beeld VV Rijnland en de Markt

Datum: woensdag 1 november 2023, 19:00-21:00 uur
Plaats: VV-zaal Leiden
Verslag: Mevr. M. Brouwer, Vi.a.Vi Office Management

Aanwezigen dagelijks bestuur (D&H):

Dhr. J.P. de Vries (hoogheemraad) (Agrarisch)
 Mevr. M.R. Verkleij-Lemmers (hoogheemraad)
 (CDA)
 Dhr. A.G. Straathof (hoogheemraad) (BBB)

Dhr. J.A.M. van der Slot (Agrarisch)
 Dhr. K. Buskermolen (Water Natuurlijk)
 Dhr. G.H. Van Mastwijk (Agrarisch)
 Mevr. R.W. Mols (PvdD)
 Dhr. H.A.M. Koenders (PvdD)
 Dhr. A.J.G. Burger (CDA)
 Dhr. D. Krantz (Natuurterreinen)
 Dhr. R.A. Roorda (CU-SGP)
 Dhr. A.H.J. van Strien (50PLUS)
 Dhr. R. Stuurman (AWP voor water, klimaat en natuur)

Aanwezige VV-leden:

Mevr. V.M.M. Van der Burg (BBB)
 Dhr. H. Hazenoot (BBB)
 Dhr. H.J. van Egmond (BBB)
 Dhr. W. van Roon (BBB)
 Dhr. J.W. Van der Wijk (BBB)
 Dhr. J. Van Pareren (BBB)
 Mevr. K. van Rooten (PvdA)
 Mevr. A.H.G. van Zantvoort (PvdA)

Afwezigen met afmelding:

n.v.t.

1. Opening

De heer **De Vries** opent de vergadering over Rijnland en de Markt. Velen komen met de markt in aanraking en zullen dan ook weten hoe lastig de markt op dit moment is. Dat is ook het geval voor Rijnland. Onlangs hebben de VV-leden het begrotingsboekje ontvangen met daarin het programma voor 2024 in de vorm van een jaarschijf. Naast het coalitieakkoord met de werkzaamheden die nodig zijn om uit te voeren, zijn er tal van andere, maatschappelijke, problemen die ook het waterschap raken. Ook die thema's zijn opgenomen in het programma, zoals circulariteit, energieneutraliteit en een aantal taken vanwege de Kaderrichtlijn Water. Alleen de kerntaken betreffen al zware opgaven en hij denkt dan aan het voorkeursalternatief voor Haarlem Waarderpolder dat de VV heeft gekozen. De realisatie daarvan is een megaklus. Dat moet verricht worden in een markt. In een arbeidsmarkt. In een markt van materialen die niet zomaar, als vanzelfsprekend, aanwezig zijn. Niet in de kwaliteit van mensen, noch in de kwaliteit en hoeveelheden van materiaal. Binnen de context van het economisch bestel van vandaag en met rentepercentages die alleen maar groeien op dit moment en een inflatie die nog lang niet over is, zal de door de VV gewenste opgave moeten worden gerealiseerd. Hij wil erop wijzen dat geen sprake is van een vanzelfsprekendheid dat dit zomaar kan. Rijnland als opdrachtgever en de opdrachtnemer(s) zijn meer dan ooit aan elkaar verbonden om samen de klus te klaren. Daar gaat het vandaag over: Rijnland en de Markt. Hoe kan Rijnland als opdrachtgever, samen met de opdrachtnemer, maximaal met elkaar samenwerken? Rijnland heeft geleerd dat ook de markt voelt dat zij een eigenstandige verantwoordelijkheid heeft. Hij geeft daartoe het woord aan Simone Boogaard die een introductie zal geven opdat de VV-leden zich een beeld kunnen gaan vormen om op de juiste wijze de discussie te kunnen voeren.

2. Rijnland en de Markt – samenwerken met meerwaarde

Simone Boogaard stelt zich voor als directeur water bij het hoogheemraadschap Rijnland. Zij is, samen met andere collega's, de aanstichter van het onderwerp van vanavond, Rijnland en de Markt. Zij stelt haar collega's voor: de heer Frank Hoevenaars (directeur bedrijfsvoering en inkoop). Ongeveer 1,5 jaar geleden is een

projectencentrum opgericht bij Rijnland en dat staat onder leiding van de heer Jacco Zwemer (interimmanager en tevens opdrachtgever grote projecten) en zijn opvolger mevrouw Noortje de Geus is ook aanwezig. Daarnaast is mevrouw Lily Schrama aanwezig die niet alleen verantwoordelijk is voor financiën, maar ook voor inkoop. Mevrouw Denise Babel is teamleider contractmanagement bij het projectencentrum. Mevrouw Lotte Beerepoot ondersteunt bij alle grote projecten bij Rijnland.

Na de pauze zullen de heren Mike Heuzen (projectmanager poldergemalen) en Henno van Dokkum (resultaatmanager programma voldoende water) een toelichting geven aan de hand van een praktijkcasus.

Mevrouw Boogaard schetst haar binnenkomst bij Rijnland, waarbij het haar opviel dat Rijnland defensief omging met de markt, zelfs zodanig dat vrij snel naar de rechter werd gegaan. Zij gelooft erg in het mutual games principe dat uitgaat van een maatschappelijk belang bij Rijnland en een commercieel belang bij de markt. Daarnaast is er een gezamenlijk (mutual) belang, namelijk Nederland mooier maken en het realiseren van grote werken/opdrachten. Zodra gewerkt wordt aan de relatie met een marktpartij en gezocht wordt naar de mutual games, kan ver worden gekomen.

In de afgelopen jaren zijn grote(re) uitdagingen voor de toekomst geïdentificeerd. Dit geeft spanning omdat er sprake is van schaarste in capaciteit en materialen. Om een (claim)cultuur te voorkomen, ook bij aannemers, meent zij dat ze hierop aangesproken moeten worden. Er zou eerder gezocht moeten worden naar wederkerigheid opdat een kader gecreëerd wordt voor samenwerking. Kortom, Rijnland wil samenwerken met meerwaarde als doel. Dat houdt voor Rijnland in dat een kader wordt gecreëerd voor werkzaamheden en samenwerking met de markt. Voor marktpartijen betekent het dat hen inzicht wordt geboden in de ambities van Rijnland en dat zodoende een gezamenlijke leidraad ontstaat voor welke verwachtingen er over en weer zijn en waarop beide partijen elkaar kunnen aanspreken.

Daartoe zal Rijnland een uniforme manier van werken moeten nastreven, onder andere met betrekking tot contracten, maar ook ten aanzien van de oplevering van projecten. Dat biedt een zekere voorspelbaarheid richting de markt; marktpartijen weten op die manier waar zij aan toe zijn. Ook bleek dat marktpartijen geïnteresseerd zijn in de ambities van Rijnland, zodat zij capaciteit en materialen kunnen plannen. Zij licht toe dat bij de totstandkoming van deze visie intensief is gesproken over de huidige werkwijze en de voorziene werkwijze in de toekomst. Medewerkers doen hun werk met passie en energie en van hen wordt nu een andere insteek verwacht om tot betere resultaten te komen. Dat heeft pittige gesprekken opgeleverd, ook wat betreft het uit te besteden werk: wat kan Rijnland zelf en welke onderdelen daarvan zouden moeten worden uitbesteed? Zij noemt als voorbeeld het omgevingsmanagement door Rijnland, het ingenieurswerk, uit te besteden bij een ingenieursbureau en vervolgens de technische aspecten daarna door Rijnland zelf. Zo wordt complexiteit voorkomen door een heel pakket aan werkzaamheden te verdelen in 'deelprojecten'.

Uit interviews en werksessies met marktpartijen is gebleken dat heel veel goed gaat; marktpartijen werken graag voor Rijnland en de medewerkers worden als betrokken en kundig ervaren. Gebleken is ook dat er vaak sprake is van uiteenlopende beelden, zowel bij medewerkers onderling als bij marktpartijen. Dat zou een ingrediënt zijn voor discussies waar gezamenlijk geen oplossing voor te vinden is.

Daarnaast werd teruggekoppeld dat er sprake was van een grote mate van autonomie en dat projectleiders individueel interpretatieverschillen van het werk en processen toepassen. Marktpartijen waarderen een zekere mate van uniformiteit, ook al beseffen zij dat de werken wisselend zijn. Tenslotte bleek het zo te zijn dat Rijnland sterk stuurde op processen, waardoor er minder ruimte overbleef voor marktpartijen en de invulling van het werk. Hierdoor was er geen gelijk speelveld en een gevoel van partnerschap ontbrak.

In een visiedocument zijn de zogenoemde 'Van-Naars' opgenomen zoals van risico's verdelen naar risico's verdelen en gezamenlijk beheersen. Of streven naar een eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten. Van sturen op contract naar sturen op contact en relatie. Of van eenmalig en uniek naar uniform en herkenbaar met ruimte voor maatwerk. In haar optiek is dat een vorm van samenwerken waarin meerwaarde zit voor alle betrokken partijen, zodat er gewerkt wordt met plezier.

Om invulling te geven aan Rijnland en de Markt is binnen Rijnland een aantal roadshows georganiseerd om de collega's de invulling te laten beleven. Daarnaast is een casusbijeenkomst georganiseerd om te doorvoelen wat er is gebeurd en wat het heeft opgeleverd.

Ook heeft communicatie – intern en extern – geleid tot interesse van andere waterschappen en andere overheden. Zij is ervan overtuigd dat de serieuze aanpak met marktpartijen ook afstraalt op het imago van Rijnland. Dit heeft geleid tot een actieplan, niet alleen voor het projectenbureau maar voor de gehele organisatie, zoals bijvoorbeeld voor Beheer en Onderhoud en Bedrijfsvoering.

Er is een marktdag georganiseerd die gericht was op de bouw. Er waren 120 deelnemers, zowel lokale partijen als multinationals. In een korte film wordt de VV-leden een impressie gegeven van de marktdag op 12 april 2023. De dialoog tussen het panel en de zaal voorspelt veel goeds voor de toekomst en er was bereidheid om echt samen na te denken over de opgaven van Rijnland.

Zij deelt het eerste succes en is trots op het raamcontract dat afgesloten is voor ingenieursdiensten voor project Haarlem Waarderpolder, waarin het is gelukt om vijf partijen te contracteren die gezamenlijk de werkzaamheden verdelen en oppakken.

Tenslotte is voor Rijnland in de Markt een externe adviesraad opgericht van drie personen die de directie adviseert bij de implementatie. Zij zijn onafhankelijk en gezaghebbend in de markt en functioneren daarom als klankbord voor de directie en enkele sleutelfunctionarissen binnen Rijnland. De Adviesraad staat open voor gevraagd advies in specifieke vraagstukken die gerelateerd zijn aan Rijnland in de Markt.

Overigens was zij verheugd over het opnemen van goed opdrachtgeverschap in het coalitieakkoord.

De heer **Van Pareren** (BBB) is bijna sprakeloos over de buitengewoon goede aanpak. Hij ziet dat er sprake is van een constructieve manier van samenwerken. Hij vraagt zich daarbij af hoe het zit met aanbestedingen en hoe die ingevlochten zijn in de visie en aanpak.

Mevrouw **Boogaard** antwoordt dat Rijnland niet om aanbestedingen heen kan. Met het geld van de belastingbetaler wordt gestreefd naar eerlijk concurreren en dat betekent dat voor bepaalde raamcontracten sprake is van een Europese aanbesteding zoals dat al aanwezig was voor ingenieursdiensten. Daarnaast is dit van toepassing voor HRM en projectmanagement. Overigens wordt ook daar gestreefd naar het uitdagen van de markt om mee te denken in goede oplossingen, bijvoorbeeld om tweefasen-contracten aan te bieden en per fase de opgave te beoordelen op de voorhanden zijnde oplossingen.

De heer **Burger** (CDA) refereert aan het aantal niveaus in aanbestedingen, waaronder Europees. In het coalitieakkoord wordt ook nadrukkelijk het belang van lokale ondernemers genoemd. Is daarbij geen sprake van een spanningsveld? En hoe wordt omgegaan met zo'n spanningsveld?

Mevrouw **Schrama** antwoordt op de verschillende lagen van aanbestedingen. Rijnland werkt met een zogenoemde groslijstsystematiek waarop lokale partijen staan die uitgekozen kunnen worden voor een bepaald werk. Dat is een objectieve manier om lokale en/of kleinere ondernemers het werk te kunnen gunnen.

De heer **Stuurman** (AWP) vraagt of er sprake is van een opmaat naar een visie van waterschappen in de markt en de samenwerking tussen waterschappen breder trekken. Hij ziet dit als een voordeel.

De heer **Zwemer** antwoordt dat de Unie van Waterschappen enkele jaren geleden een actieplan heeft geconcretiseerd op basis van de uitgangspunten in een marktvisie. Bij een aantal waterschappen is dit (nog) niet opgepakt, mogelijk ook door corona, maar kennelijk wordt het wel als inspirerend ervaren en dat komt hoofdzakelijk omdat destijds gezamenlijk tot de marktvisie is gekomen.

Mevrouw **Boogaard** voegt hieraan toe dat er in de waterketen veel werk is. Daarom is wel geprobeerd om het breder te trekken, bijvoorbeeld in de programmering. Een waterschap bevindt zich in een nichemarkt. Dat neemt niet weg dat aanbestedingen bij voorkeur meerdere inschrijvers opleveren.

Rijnland werkt met de LTAP. Delfland gaat een grote waterzuivering bouwen en collega's van de HDSR gaan dit ook doen. In geval van samenwerken zou alles op elkaar afgestemd moeten worden en dat betekent vervolgens dat een participierend waterschap ook gevraagd wordt om een deel van de autonomie op te geven. Het is complex en dat vergt inspanning.

Mevrouw **Mols** (PvdD) vraagt naar duurzaamheid en innovatieve aspecten die vaker praktisch gezien niet lukken, zoals stikstofvrij bouwen dat issues kent. Kan daar iets mee gedaan worden of wordt er in EU-verband ook gekeken naar het aanpassen van aanbestedingsregels op dit vlak?

Mevrouw **Boogaard** weet niet of de aanbestedingswet enorm beperkend is. Waar op de marktdag aandacht aan is besteed, is dat soms onhaalbare eisen gesteld worden door de opdrachtgevende partij. Zij noemt als voorbeeld geëlektrificeerd werken in onbebouwd gebied waar geen oplaadmogelijkheden zijn. De markt vraagt

daarom haalbare eisen te stellen. In de aanbestedingen die worden gedaan, worden de zogenoemde EMVI-criteria gehanteerd (Economisch Meest Voordelig Inschrijven). En binnen die criteria en de score wordt duurzaamheid als aspect zeker meegenomen.

De heer **Zwemer** voegt hieraan toe dat de opdrachtnemende partijen hebben aangegeven dat de contracten iedere keer anders zijn. Doordat steeds op een andere manier de eisen worden omschreven, is het voor aannemers lastig te achterhalen wat Rijnland wil op het gebied van duurzaamheid. Reden waarom meer uniforme taal wordt gebruikt in de uitvraag en dit gezamenlijk wordt gedaan met andere waterschappen. Het begrip duurzaamheid wordt dan uitgevraagd volgens het criterium van de CO₂-ladder om helderheid hierin te scheppen. De taal is daarmee helder en de keuze is dan het gewenste niveau binnen die CO₂-ladder. Daarnaast is gekozen om steeds meer het ambitieniveau van Rijnland neer te zetten en daarin de eisen op te schroeven zodat het MKB de mogelijkheid heeft om te investeren in de plannen die Rijnland heeft.

Mevrouw **Schrama** is betrokken geweest bij het onderwerp duurzaam aankopen en licht toe dat zij betrokken is bij de landelijke ontwikkelingen, zoals de aanbestedingswetgeving samen met de Unie van Waterschappen. Daarnaast is er het interne beleid en het manifest maatschappelijk verantwoord opdracht geven en inkopen. Op dit moment is een transitie gaande om niet alleen maatschappelijk verantwoord in te kopen, maar ook opdracht te geven en dat gebeurt in nauwe samenwerking tussen team inkoop en het projectencentrum. Een voorbeeld is circulair uitvragen om te zorgen dat alles duurzaam wordt uitgevraagd en daarmee duurzaam op de markt komt.

Mevrouw **Boogaard** noemt in dit verband de gewonnen tweede prijs van Bouwend Nederland voor het hoogheemraadschap in 2022.

Mevrouw **Mols** (PvdD) heeft een vervolgvraag omdat situaties met een enorm innovatieve duurzame oplossing worden aangeboden. Kan Rijnland daar iets mee of kan Rijnland daar juist niets mee, bijvoorbeeld als dit duurder uitvalt?

Mevrouw **Boogaard** wil benadrukken dat de ontwikkelingen snel gaan. Binnen de EMVI-criteria kan duurzaamheid als score zwaar aangezet worden en dan kan dit zeker een doorslaggevende factor zijn. Soms gaat dat ook niet. Binnenkort gaat een eerste emissieloos baggertraject plaatsvinden. Dat is spannend.

De heer **Roorda** (CU-SGP) heeft een vraag over opdrachtverlening gerelateerd aan assets die ingezet worden voor de primaire taak van Rijnland. Hij hoorde dat er sprake is van een gespannen markt; er zijn weinig aanbieders. Hij vraagt daarom hoe dit interfereert met het innoverend vermogen.

Mevrouw **Boogaard** antwoordt dat er een afhankelijkheid is met het type werk en de assetgroep waar het om gaat. Zij herkent niet zozeer dat de markt niet bereid zou zijn om te willen innoveren. Zij merkt juist dat de markt heel erg bezig is met innovatie omdat men daarmee zichzelf ook kan profileren.

De heer **Hoevenaars** denkt dat het correct is om te zeggen dat de markt juist wil innoveren. Met innovatie moeten investeringen worden gedaan (de kost gaat voor de baat uit) en daarom is het belangrijk om kenbaar te maken wat het capaciteitsbeslag is in relatie tot de duur van de opdracht die bij de markt van invloed is op de overweging om te investeren. Ook hierin is sprake van wederkerigheid omdat de innovatie zeker gebaat is bij het delen van de ambitie van Rijnland. Het gaat dan in het MKB om de durf om te investeren.

De heer **Stuurman** (AWP) wil voorzichtig reageren op de standaardisatie van contracten. Hij hoort dat de markt wil weten waar men aan toe is. Provincies hebben een zogenoemd contractenbuffet. Wordt zo iets overwogen?

De heer **Zwemer** antwoordt dat dit een droombeeld is. Op dit moment is aangegeven dat er zo veel verschillende contracten zijn binnen Rijnland dat het noodzakelijk is vooral de eigen standaarden binnen Rijnland strenger te bewaken. Er wordt veel uitgewisseld met ingenieursbureaus die ook voor andere waterschappen werken. Maar de focus ligt binnen Rijnland nu vooral op uniformiteit in contracten en de 'leerervaringen' hierin te vervatten. Dat kan uiteindelijk doorontwikkeld worden in samenwerking met andere waterschappen. Maar zover is het nu nog niet.

De heer **Hazenoot** (BBB) noemt Rijnland een sterke opdrachtgever met veel kennis en ervaring, maar er wordt in een nichemarkt gewerkt. Hij kan zich voorstellen dat opdrachtnemers allerlei risico's beprijzen. Zijn vraag is hoe Rijnland de risico's binnen een project verdeelt tussen de opdrachtnemer om te beprijzen en welk deel van de risico's Rijnland zelf neemt?

De heer **Zwemer** verwijst naar het visiedocument en een van de 'van-naars' is van risico's verdelen naar risico's samen beheersen. In de programmering wordt met elkaar het gesprek gevoerd over de verdeling van de opgave die voorligt en de vraag of er sprake is van risico's die de markt aankan of die Rijnland wil nemen. Dat wordt ook in de marktconsultatie meegenomen. Daarover wordt uitgebreid gesproken en op die manier kunnen de partijen elkaar helpen om de geïdentificeerde risico's te beheersen.

De heer **Hazenoot** (BBB) vraagt of de gedachte is dat met de te nemen maatregelen in het mitigeren van risico's ook meerwaarde wordt gecreëerd en 1 + 1 uiteindelijk 3 gaat worden?

Mevrouw **Boogaard** vindt dit een gewetensvraag. Deze manier van omgaan met de markt is niet voor niets ontwikkeld. De gedachte is dat het gaat werken en 1 + 1 uiteindelijk 3 wordt. Dat betekent niet dat dat nu al zo is. Er is zeker de overtuiging om hier te komen en dat het op sommige punten zelfs al zo is.

De heer **Hazenoot** (BBB) oppert het idee om na afronding van zo'n project eens te evalueren in de VV hoe het verloop is geweest. Het is een spannend traject.

Mevrouw **Boogaard** verwijst naar het volgend programmaonderdeel, waarin al ervaring met deze werkwijze is opgedaan.

De heer **Van Pareren** (BBB) refereert aan de belangstelling van andere waterschappen voor dit traject. Nu heeft elk waterschap ongeveer hetzelfde takenpakket. Er zijn ook samenwerkingen. Maar zijn er ook plannen voor meer samenwerking op andere trajecten opdat mogelijk efficiënter kan worden gewerkt?

Mevrouw **Boogaard** bevestigt dat er al sprake is van veel samenwerking. Zowel binnen de Unie van Waterschappen alsook met andere waterschappen wordt veel kennis gedeeld.

Mevrouw **Schrama** noemt de samenwerking op inkoop. Er worden ook veel aanbestedingen gedaan met meerdere waterschappen. Niet alleen met de naastliggende waterschappen, maar soms wordt een uitvraag gedaan bij alle waterschappen om na te gaan wie er mee kan doen. Omdat er in een interval van een bepaald aantal jaren een aanbesteding komt, wordt dan ook verdeeld wie het voorzitterschap op zich neemt.

De heer **Zwemer** wil de VV enkele stellingen voorhouden om te prikkelen en een reactie aan de VV te ontlokken.

Stelling 1: Aannemers zijn erop uit om het onderste uit de kan te halen. (eens of oneens)

De VV ziet een hoge verwachting van aannemers: aannemers moeten een gezond bedrijf hebben en een goede financiële buffer om voor de lange termijn garanties te kunnen uitgeven. Kortom, verwacht wordt dat zij het onderste uit de kan te halen opdat opdrachtgevers ook in de toekomst zo goed mogelijk kunnen worden bediend.

Anderzijds is het ook zo dat een goede verstandhouding en een langdurige relatie in stand houden betekent dat aan beide kanten een win-winsituatie wordt gecreëerd door niet het onderste uit de kan te halen. En is het niet ook zo dat opdrachtgevers juist het onderste uit de kan willen?

De heer **De Vries** reageert dat een strak afgebakende eenmalige opdracht vaker leidt tot het onderste uit de kan. Betreft het een raamovereenkomst voor een langere periode dan werkt ook de aannemer aan de relatie en streeft naar continuïteit van zijn bedrijf. Dan kan er geen sprake zijn van het onderste uit de kan te halen.

Stelling 2: Rijnland heeft weliswaar de expertise in huis maar heeft de markt nodig om te innoveren. (eens/oneens)

Voor de markt is de prikkel om te innoveren het voortbestaan van het bedrijf. Rijnland heeft ook de expertise in huis om innovatieprikkel te geven. De VV meent overigens dat de overheid ook veel kan innoveren.

Mevrouw **Boogaard** reageert met de eigen innovatie door Rijnland. Er zijn projectleiders innovatie maar er wordt ook geleerd van marktpartijen die vaker te maken hebben met innovatie dan Rijnland.

Stelling 3: Bij het kiezen van een opdrachtnemer moet de kwaliteit de doorslaggevende factor zijn.
(eens/oneens)

De VV meent dat het niet alleen om kwaliteit gaat, maar ook om de verstandhouding met de opdrachtnemer. Als het om de prijs gaat, hoeft de duurste niet altijd de beste te zijn en de goedkoopste hoeft niet de slechtste te zijn. Daarin zal een afweging moeten worden gemaakt.

De heer **Hoevenaars** bevestigt dat die afweging ook zeker wordt gemaakt. Feitelijk moet de samenwerking bepalend zijn en het maximale uit die samenwerking halen. Hij heeft gemerkt dat dit in sommige gevallen nog niet zo is, hoewel dat afhangt van de contracten en de complexiteit van de opdrachten.

De vergadering wordt kort geschorst.

3. Casus raamovereenkomst poldergemalen

De heer **Van Dokkum** schetst de problematiek van de ruim 350 poldergemalen van Rijnland. Daarnaast zijn er 4 boezemgemalen. De huidige situatie van de poldergemalen is goed in beeld en er is een LTAP (Lange Termijn Asset Planning) gemaakt voor het onderhoud. Idealiter wil Rijnland iedere 15 jaar groot onderhoud plegen aan deze gemalen. Dat betekent renovatie of vernieuwing indien daar aanleiding toe is. Soms moet de capaciteit van het gemaal worden gewijzigd (meestal verhoogd) en soms moet het gemaal worden verplaatst. Dit groot onderhoud bij ruim 350 gemalen betekent vervolgens dat ieder jaar bij 20 gemalen gewerkt moet worden. De doorlooptijd van een gemaal is ongeveer 3 tot 4 jaar en bij een jaarlijkse toestroom van zo'n 20 gemalen wordt dan jaarlijks gewerkt aan zo'n 60 tot 80 gemalen. Het is een grote uitdaging om dit werk uit te voeren. In de effectmonitor wordt melding gemaakt van de werkzaamheden aan de gemalen die in de afgelopen 10 jaar zijn opgeleverd en daaruit kan geconcludeerd worden dat in de afgelopen jaren nooit het streven van 20 gemalen is behaald. Sterker nog, in enkele jaren zijn zelfs minder dan 10 gemalen opgeleverd. Het probleem waarvoor Rijnland staat is daarmee duidelijk; het tempo van renovatie van gemalen moet omhoog. Bijkomend aandachtspunt is dat er kleine gemalen zijn maar er kunnen ook grote gemalen bij zitten zoals Lijnden en Leeghwater. De gedachte is om tot een vorm van routine te komen in procesvorm om eenvoudig en robuust gemalen te renoveren. Dit kan niet geëffectueerd worden zonder dat samengewerkt wordt met de markt. Hij geeft het woord aan de heer Mike Heuzen, projectmanager poldergemalen, die de samenwerking met de markt op dit gebied heeft opgetuigd.

De heer **Heuzen** neemt de VV mee in het reeds doorlopen traject van voorbereiding dat startte in 2022 met de voorbereiding en de uiteindelijke gunning van de raamovereenkomst in december 2022. Daarvoor werd per drie of vier gemalen een aanbesteding uitgeschreven, maar het gewenste tempo werd hierdoor bij lange na niet gehaald. Ook qua ontwerp dat Rijnland gewend was voor te schrijven, wat tijd kostte en de doorlooptijd ook niet ten goede kwam. Daarna is getracht de markt meer te laten doen op basis van door Rijnland aangeleverde functionele eisen, wat vaker uitmondde in verschillen van inzicht en zelfs conflicten, waardoor een claimcultuur ontstond. Het was dan ook heel erg duidelijk dat dit anders aangepakt moest worden. In dit geval is, omwille van de omvang, Europees aanbesteed en met EMVI-criteria, voor een periode van vier jaar. Dat betekent vervolgens het realiseren van 80 gemalen. Hierop werd ingeschreven door toch wel bekende partijen die uit de buurt komen. Bij de uitvraag is specifiek opgenomen dat een plan moest worden ingediend op basis van de aspecten kennis delen, standaardisatie, efficiëntie, innovatie en duurzaamheid.

Hieruit zijn vijf partijen naar voren gekomen en met hen is gezocht naar een hechtere samenwerking, omdat vertrouwen belangrijk is en het leren kennen van elkaar een belangrijke succesfactor is. Rijnland heeft uitgesproken waar zij voor staat en welke uitdagingen er zijn. Dat was best spannend maar leverde goede gesprekken op die geresulteerd hebben in een gemeenschappelijk belang. Hieruit is een project Samenwerken in Gemalen Team (SIGT) op basis van vertrouwen, openheid, saamhorigheid en daadkracht ontstaan. Dit heeft nu al een standaardontwerp opgeleverd voor een gemiddeld gemaal dat zo'n 30-40% beslaat van het totale areaal.

Daarnaast zijn risico's belangrijk. Als de risico's in de markt worden weggezet, worden deze geprijsd. Door de risico's samen te benoemen en te beheersen, ontstaan interessante ideeën. Rijnland staat voor 'droge voeten, schoon water' en dat betekent beheer van het watersysteem. Als Rijnland een risicopot creëert en daarmee deelneemt in de risico's, dan hoeven deze niet afgeprijsd te worden in de markt. Er is een gezamenlijk doel:

Rijnland wil 20 gemalen per jaar renoveren en de aannemers hebben zich hieraan gecommitteerd en dat biedt de markt continuïteit. Het terugbrengen van de doorlooptijd wordt uitgevoerd door de voorbereiding als een lopend treintje te doen qua ontwerp en zodra de realisatie start direct het volgende gemaal voor te bereiden. Hoewel Rijnland door het gebruik van geïntegreerde contracten veel aan de markt overliet, is vanuit de aannemers het verzoek gekomen om het voortraject gezamenlijk te doen door het formeren van bouwteams met vakspecialisten van Rijnland en van de aannemers en zodoende tot een ontwerp te komen. Dit elimineert risico's dat partijen elkaar niet begrijpen.

De heer **Roorda** (CU-SGP) vraagt of die samenwerking ertoe leidt dat de vakspecialisten gemakkelijker ontwikkelen.

De heer **Heuzen** bevestigt dit. Doordat partijen worden uitgedaagd tot nieuwe werkmethoden in de ontwerpen en levert dit uiteindelijk een groter werkplezier op. Rijnland neemt hierbij ook een zekere verantwoordelijkheid voor het ontwerp, maar dit risico is kleiner dan gedacht omdat de kennis ook echt in huis is.

De heer **Van Pareren** (BBB) ziet een heldere presentatie. Hij vraagt of het moeilijk is voor een aannemer om in dit gebied te komen?

De heer **Heuzen** legt uit dat zijn presentatie als basis een raamovereenkomst van vier jaar heeft. Voordat die termijn afloopt, hoopt Rijnland een volgende aanbesteding te doen waarvoor iedereen kan inschrijven. Hoewel het bekende partijen zijn, zijn er twee partijen in de huidige samenwerking die uit het zuiden komen. De aanpak verspreidt zich want Rijnland wordt benaderd door aannemers die voor andere waterschappen werken en refereren aan deze werkwijze.

De presentatie wordt vervolgd.

De heer **Heuzen** noemde eerder al vertrouwen als basis voor succes. In dat kader deelt hij mee dat twee weken geleden de verdeling van de gemalen voor 2024 is gepresenteerd aan de opdrachtnemers. Daarbij merkte een van de opdrachtnemers op dat hij de verdeling nog niet had gezien maar erop vertrouwde dat er een eerlijke verdeling was gemaakt en ging daarmee ongezien akkoord. Een mooi succesmoment. Zelfreflectie en nieuwsgierigheid zijn zeker toegenomen, want door in gesprek te gaan heeft Rijnland geleerd wat niet zo handig gedaan werd in het verleden. In ieder geval hebben er al mooie gesprekken plaatsgevonden en met meer plezier. Zo is het resultaat dat deze werkwijze het beste haalt uit beide partijen.

Er wordt een filmpje van de aannemers getoond over de samenwerking in SIGT (gemaalenteam).

De heer **Van der Slot** (AGR) maakt complimenten voor de mooie presentatie die de samenwerking goed illustreert. Hij vraagt naar het uiteindelijke doel: is dat 20 gemalen per jaar halen of is het ook kosten besparen? En wordt gemonitord wat de kosten zouden zijn geweest van werken op de oude manier?

De heer **Heuzen** antwoordt dat beide doelen worden nagestreefd. Naast het noodzakelijke tempo moet zeker ook efficiëntie leiden tot standaardisering, wat leidt tot lagere kosten. Binnen de raamovereenkomst is afgesproken dat op tijd wordt geëvalueerd en een performance check moet aan het einde van twee jaar een beeld geven of dit traject succesvol is en gecontinueerd kan worden. Een vergelijking met enkele jaren terug is lastig als gevolg van de marktverandering en de gestegen prijzen van grondstoffen en uurlonen. Een bijkomend voordeel is dat gewerkt kan worden met open begrotingen met de aannemers die echt openheid geven in kostengroepen opdat Rijnland meer in control kan komen.

De heer **Roorda** (CU-SGP) vraagt hoe lang er nu continuïteit is. Er moet een flink aantal gemalen onder handen worden genomen en Rijnland moet niet in een gat vallen omdat er opnieuw moet worden aanbesteed. De heer **Heuzen** antwoordt dat deze vraag ook bij de markt leefde en of Rijnland ook echt met 80 gemalen zou komen. Met 40 onderhanden gemalen ligt Rijnland op schema. Het enige gezamenlijk geïdentificeerde risico is de capaciteit van mensen. Het werk is er. De wil is er. En er kan alles aan worden gedaan om het werk efficiënter in te delen en het aantal te halen.

Hoogheemraad **Verkleij-Lemmers** vraagt of deze vijf aannemers als een consortium hebben ingeschreven. Of deden zij dit individueel? En werken zij gezamenlijk aan één gemaal of krijgt ieder één gemaal om te

renoveren?

De heer **Heuzen** antwoordt dat apart van elkaar is ingeschreven. Zij krijgen ieder een 'eigen' gemaal om aan te werken. Het delen van ontwerp-kennis heeft bijvoorbeeld geleid tot een ontwerp van een standaardgemaal en is een goed voorbeeld van de samenwerking. Onder de raamovereenkomst wordt per gemaal een zogenoemde nadere overeenkomst opgemaakt, zodat ieder gemaal een eigen contract heeft.

Mevrouw **Mols** (PvdD) ziet in het out-of-the-box-denken kansen voor duurzaamheid. Zij ziet weinig diversiteit op de foto's en is benieuwd of het beleid op diversiteit van de aannemer iets is wat in de EMVI-criteria kan worden opgenomen?

De heer **Heuzen** antwoordt dat dit nu niet is meegenomen. Misschien dat dit in de toekomst kan worden meegenomen.

De heer **Hazenoot** (BBB) vraagt hoe de risico's betreffende inflatie zijn afgedekt.

De heer **Heuzen** antwoordt dat de afspraak is dat de eerste inschrijving op basis van een open begroting de benchmark moet gaan vormen voor de volgende projecten. Hierdoor is er een beeld van uurtarieven, vaste kosten, winst en risico. Die zijn voor een jaar vastgesteld en mogen na een jaar geïndexeerd worden in overleg met de contractmanagers. Het is wel zo dat dit een langdurige samenwerking wordt omdat ook in het vierde jaar nog 20 gemalen worden geïnitieerd.

De heer **Hazenoot** (BBB) vraagt wat er gebeurt wanneer een van de vijf aannemers omvalt? Pakken de anderen dat dan op? Of wordt een zesde partij aangetrokken?

De heer **Heuzen** antwoordt dat in de raamovereenkomst geen mogelijkheid is gecreëerd om een extra partij toe te voegen. Wel is ingebouwd dat, in geval er meer werk weggezet wordt, Rijnland in zo'n geval het recht heeft om buiten de overeenkomst te gaan aanbesteden.

De heer **Van Pareren** (BBB) refereert aan de vijf partijen die individueel hebben ingeschreven en vraagt of er grote prijsverschillen zijn tussen deze vijf inschrijvingen.

De heer **Heuzen** antwoordt dat dat het geval is. Op basis van de EMVI-criteria wordt echter de beoordeling niet alleen op prijs gedaan. Er zijn twee partijen afgefallen en met vijf partijen is doorgegaan. En voor de nadere overeenkomst is per gemaal een plafondbedrag vastgesteld, waardoor een minicompetitie mogelijk is wanneer boven dat plafondbedrag wordt uitgekomen. Zodoende kan een vorm van concurrentie worden behouden.

Hoogheemraad **De Vries** stelt vast dat er geen verdere vragen zijn. Hij wil het team danken voor de uiteenzetting en spreekt zijn waardering hiervoor uit.

Applaus.

Mevrouw **Boogaard** uit, tot slot, haar trots die zij deelt met de heer Hoevenaars. Er is ongelofelijk veel werk en inspanning verricht. Dat betekent niet dat Rijnland er al is. Een goede weg is ingezet; de uitdagingen zijn vanavond besproken en die gaat Rijnland graag aan.

Hoogheemraad **De Vries** is benieuwd hoe het zijn collega hoogheemraad Straathof bevalt; hij is hiervoor bestuurlijk verantwoordelijk.

Hoogheemraad **Straathof** ziet het belang dat de gemalen op orde komen en dit programma draagt daar zeker aan bij. Hij ziet het als cruciaal voor een waterschap om de peilen te kunnen handhaven. Hij ging met D&H eens bij een gemaal kijken waarmee hij bemoeienis had en bij het openen van de deur van het gemaal bleek dat het hele gemaal weg was. Hij wil ermee zeggen: gemalen zijn in ontwikkeling, ze moeten slimmer en visvriendelijk worden. Hij is enorm trots op dit programma. Gemalen worden slimmer ontworpen en mooi ingepast. Hij heeft ook een aantal verdrietige gemalen gezien. Verdrietig omdat deze niet in dit programma passen, zoals een gemaal in een historisch pand. Dat betekent dat het pand gerespecteerd moet worden, de activiteiten gaan door en er moet een nieuw gemaal ingepast worden. Het heeft zijn waardering voor dit team nog groter

gemaakt. Hij wil het team veel succes wensen met deze methode en hij spreekt de hoop uit dat deze methode ook andere sectoren binnen Rijnland gaat infecteren.

De heer **De Vries** concludeert dat deze sessie ten einde is. Hij vond het bijzonder informatief en hijzelf kreeg er energie van. De aanpak is naar zijn idee een manier om van $1 + 1 = 3$ te maken. Hij hoopt dat dit bewezen is met de uitleg die gegeven is. Het spreekt voor zich dat de VV mag vragen wat dit oplevert; dat is een legitieme vraag. Hij dankt voor de aandacht en wenst de aanwezigen een wel thuis.