



RIJNLAND EN DE MARKT

SAMENWERKEN MET MEERWAARDE

droge voeten
schoon water



Hoogheemraadschap van
Rijnland



INHOUDSOPGAVE

1. VOORWOORD	3
2. DOEL RIJNLAND EN DE MARKT	4
3. ONZE OPGAVE VOOR DE TOEKOMST	5
4. ONZE ORGANISATIE EN WERKPROCESSEN	9
5. DE MENS STAAT CENTRAAL	14
6. SAMENWERKEN MET MEERWAARDE	17
7. UNIFORMITEIT EN HERKENBAARHEID	22



1. VOORWOORD

Het hoogheemraadschap van Rijnland heeft een grote opgave voor de toekomst. In ons beheergebied zijn we niet alleen verantwoordelijk voor onze eeuwenoude kerntaken, er komen ook nieuwe uitdagingen voor de toekomst bij: droogte, wateroverlast, water en bodem sturend in de ruimtelijke ordening, maar ook arbeidskrapte en schaarste van kennis en materialen. Deze uitdagingen kan Rijnland niet alleen aan, hierbij hebben we de markt hard nodig. We vinden het belangrijk om onze kennis up-to-date te houden én innovaties toe te passen. Daarvoor zijn we met elkaar en met de markt in gesprek gegaan: waar ligt onze eigen kracht en waar die van de markt, wat kunnen en willen we aan de markt overlaten, hoeveel ruimte geven we elkaar, hoe gaan we met elkaar om en wat betekent partnership? Dit document 'Rijnland en de Markt' is hiervan de eerste resultante. We hebben opgeschreven hoe we met de markt om willen gaan en hoe wij verwachten dat de markt met ons omgaat. Het gaat daarbij om wederkerigheid. Om het verplaatsen in elkaars belangen zonder te vergeten waar je voor staat en welke belangen je dient. Alleen dan komen we tot een samenwerking met meerwaarde. Dit document is niet het einde, het is vooral het begin. Van de dialoog tussen Rijnland en de markt. Het mag vooral geen 'papieren tijger' worden, dus we voegen er een concreet actieplan bij. Ook van onze partners in de markt verwachten we inzet. Zodat we elkaar versterken, van elkaar leren, samen mooi werk maken. Opdat we de uitdagingen van de toekomst het hoofd kunnen bieden. Met alle vertrouwen in Rijnland én in de markt. We rekenen op jullie!

**Namens de directie van het hoogheemraadschap van Rijnland,
Simone Boogaard (Directeur Water) en Frank Hoevenaars (Directeur Bedrijfsvoering)**



2 DOEL RIJNLAND EN DE MARKT

Rijnland en de Markt is voor medewerkers van Rijnland een kader dat richting geeft aan de uitvoering van hun werkzaamheden en de samenwerking met de markt. Voor leveranciers, adviesbureaus, aannemers, contractanten en partners geeft het inzicht in de ambities van Rijnland. Voor Rijnland en voor de marktpartijen biedt het een leidraad wat we van elkaar mogen verwachten en waarop we wederzijds aanspreekbaar zijn.

Rijnland en de Markt is een uitwerking van het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst: bouwstenen voor vernieuwing'¹. Toegespitst op de Rijnlandse situatie. Het beschrijft relevante ontwikkelingen zoals wij die voor ons zien in relatie tot de opgave voor de toekomst en de samenwerking met de markt. Zowel binnen projecten alsook opgaven in het kader van bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld samen met de markt programmeren, samen invulling geven aan opgaven en samen werken aan duurzaamheid en innovaties.

De “van...naar's”

In dit document brengen wij geldende beleidsdocumenten en besluiten overzichtelijk samen. Naast een beschrijving van onze werkwijze, ambities en behoeften is Rijnland en de Markt ook een leidraad voor ontwikkeling: van de werkprocessen, de organisatie, de mens en de samenwerking. Daarbij gaat het vooral om de gewenste ontwikkelrichting. Aan het einde van elk hoofdstuk vatten wij deze ontwikkelrichting beknopt samen in een tabel met de “van...naar's”. Daaraan koppelen wij ons actieplan. Met de wetenschap dat veel van de genoemde ontwikkelingen ook al in gang zijn gezet: door ons, door de markt, of samen.



3 ONZE OPGAVE VOOR DE TOEKOMST

Het beheergebied van Rijnland ligt aan de westkant van Nederland langs de Noordzee. Het gebied van zo'n 1.100 vierkante kilometer loopt van het Noordzeekanaal in het noorden tot aan Wassenaar in het zuiden. En aan de oostkant van Amsterdam en Schiphol tot aan Gouda. Ons watersysteem is onderdeel van het stroomgebied van de Rijn.

Het klimaat verandert, de biodiversiteit neemt af, grondstoffen raken op, de stikstofuitstoot is te hoog, de bodem daalt en de vraag naar nieuwe woningen stijgt. Om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden speelt goed waterbeheer de hoofdrol, overal en voor iedereen. Dit vraagt om keuzes in de ruimtelijke inrichting en een meer leidende rol van de grenzen en mogelijkheden van water en bodem. Rijnland zorgt voortdurend dat iedereen in het werkgebied, ook in de toekomst, duurzaam onder zeeniveau kan blijven leven: samen met water veilig en gezond wonen, werken en recreëren.

Het waterbeheerprogramma

Ons primaire proces bestaat uit:

1. **waterveiligheid:** rijnland beschermt inwoners en bedrijven in het beheergebied tegen overstromingen; met sterke dijken, waterkeringen en dynamisch kustbeheer.
2. **voldoende water:** rijnland zorgt voor voldoende zoet water voor inwoners, bedrijven en de natuur.
3. **schoon en gezond water:** rijnland zorgt voor schoon en gezond water voor de recreatie, bedrijven en natuur.
4. **waterketen:** rijnland zuivert afvalwater van huishoudens en bedrijven; hiermee dragen we bij aan een goede volksgezondheid, de waterkwaliteit en een gezonde leefomgeving.

In het waterbeheerprogramma 'Water wijst de weg'² staat beschreven hoe wij, in samenwerking met de omgeving, de komende jaren invulling geven aan onze wettelijke taken en eigen ambities. We zien vijf maatschappelijke opgaves: bijdragen aan klimaatbestendige woningbouw, tegengaan van bodem-daling, versterking van de biodiversiteit³, energieneutraal werken en Nederland circulair in 2050. Bij alle klimaatuitdagingen speelt goed waterbeheer een hoofdrol. Daarbij verschuift onze oriëntatie van projectgericht naar opgavegericht. Voor deze opgaves hebben we de inbreng van en samenwerking met de markt zeker nodig.

Ons assetportfolio

Ons assetportfolio omvat: afvalwaterzuiveringen (19 stuks), transportleidingen (282 kilometer), rioolgemalen (87 stuks), poldergemalen (350 stuks), boezemgemalen (4 stuks), watergangen (12.000 kilometer), kunstwerken (2.050 stuks), sluizen (23 stuks), primaire waterkeringen (48 kilometer), regionale waterkeringen (1.250 kilometer) en hard- en software data (een gestaag groeiende hoeveelheid). Verder hebben we onze gebouwen zoals ons hoofdkantoor, monumentale panden, steunpunten, inventaris, een wagenpark en divers materieel. Alles bij elkaar betekent dit een stevige instandhoudingsopgave. Omdat een belangrijk deel van de assets het einde van de levensduur nadert hebben we daarnaast ook een grote vervangingsopgave. We nodigen de markt uit bij te dragen om dit op een beheerste, duurzame en kostenefficiënte wijze tot stand te brengen.

² WBP6: Water wijst de weg (periode 2022-2028); Rijnland (februari 2022)

³ Actieplan biodiversiteit 2020-2027; Rijnland (november 2020)

We werken veilig of we werken niet

Voor Rijnland is veilig werken essentieel: we werken veilig of we werken niet. De organisatiecultuur en de manier waarop mensen met veiligheid omgaan vormen een belangrijk aspect van veilig werken. Wat we willen bereiken is dat alle betrokkenen (intern en extern) de veiligheidsrisico's van het werk met elkaar bespreken, veilige werkmethodes ontwikkelen, elkaar aanspreken en melding maken als zij een onveilige situatie tegenkomen. Kortgezegd: een proactieve veiligheidscultuur.

Duurzaam en Circulair

Onze ambitie is om in al onze activiteiten en werkzaamheden een integrale afweging te maken waarbij wij de planetaire grenzen respecteren. Een circulair Rijnland⁴ levert een positieve bijdrage aan het milieu door de kringlopen van water, energie en grondstoffen te sluiten. Water nemen we hierin nadrukkelijk mee, omdat zoet water steeds schaarser wordt en wij een rol hebben om deze kringloop te sluiten. We kiezen voor slimme samenwerkingsverbanden om bijvoorbeeld op het juiste schaalniveau grondstoffen terug te winnen. Om te komen tot echte systeemveranderingen zijn innovaties nodig. We staan dan ook open voor innovaties uit de markt en geven projectoverstijgend ruimte aan pilots en experimenten.

We gaan voor een blijvende verandering voor de toekomst. Daarbij passen wij de 'Strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen' toe. Met deze strategie verbreden we onze ambitie van impact realiseren met duurzaam inkopen, naar impact realiseren met duurzaam opdrachtgeverschap⁵. Duurzaam opdrachtgeverschap is een strategie voor en van de gehele organisatie, zowel bestuurlijk als ambtelijk, die berust op drie pijlers:

Pijler 1: We kiezen en bepalen ambities vóóraf en handelen hiernaar. Vanaf de scopebepaling van onze (inkoop) opdrachten staan duurzaam, sociaal en innovatief handelen voorop.

1. Duurzaam: we stellen eisen aan opdrachten ten aanzien van klimaatneutraal en circulair ontwerpen, realisatie en exploitatie.
2. Sociaal: van een duurzame transitie kan alleen sprake zijn als dit niet ten koste gaat van mensen. Dat betekent dat we bij de transitie naar een klimaatneutrale en circulaire economie integraal kijken naar de sociale aspecten. We willen inclusief zijn.

⁴ Nota Rijnland Circulair in 2050; Rijnland (mei 2021)

⁵ Strategie Duurzaam Opdrachtgeverschap Waterschappen; Unie van Waterschappen (oktober 2021)

⁶ Aanpak Duurzaam GWW; www.duurzaamgww.nl

3. Innovatief: we besteden innovatiegericht aan om zo duurzame ontwikkelingen van de markt te sturen en te versnellen.

In al onze projecten en contracten maken we, waar mogelijk, gebruik van verschillende instrumenten⁶: Omgevingswijzer, Ambitiweb, CO₂-Prestatieladder en DuboCalc. We denken vóóraf na over de aspecten van de opdracht die de meeste maatschappelijke meerwaarde kunnen opleveren.

Pijler 2: We werken samen. Impact realiseren kan niet zonder samenwerking en het uitdragen van onze voorbeeldrol. Dit geldt zowel binnen onze eigen organisatie als voor samenwerkingen met andere waterschappen en met marktpartijen. Door het onderling delen en uitwisselen van kennis streven we er samen met andere waterschappen naar dat we voor de markt één partij zijn met overeenkomstige ambities en vergelijkbare aanpakken.

Pijler 3: We zijn transparant en aanspreekbaar op onze resultaten. Het succes van de strategie hangt af van de wil en betrokkenheid van alle betrokkenen. Dat vraagt dat we actief meedoen om de gestelde doelen te behalen en dat we transparant zijn en aanspreekbaar op onze resultaten.

Samengevat zien we de volgende ontwikkelingen:⁷

primair proces	van projectgerichte oriëntatie	naar opgabegegerichte oriëntatie
veiligheid	van veilig werken	naar proactieve veiligheidscultuur
duurzaam en circulair	van duurzaam inkopen	naar duurzaam opdrachtgeverschap
innovatie	van losse projectinnovaties	naar projectoverstijgende ruimte voor innovaties

⁷ Aan het einde van elk hoofdstuk is de gewenste ontwikkelrichting beknopt samengevat in een tabel met de “van...naar’s”; daarvan zijn door Rijnland ook acties gekoppeld.



4 ONZE ORGANISATIE EN WERKPROCESSEN

Rijnland wordt bestuurd door een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur:

- Het **algemeen bestuur** bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende categorieën belanghebbenden, zoals inwoners, boeren en beheerders van natuurterreinen; tezamen de verenigd vergadering (VV). Het algemeen bestuur stelt het beleid vast. Het controleert ook of het dagelijks bestuur dat beleid goed uitvoert.
- Het **dagelijks bestuur** bestaat uit de dijkgraaf en een aantal hoogheemraden (D&H). Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid. De leden van het dagelijks bestuur komen uit het algemeen bestuur.

Onze ambtelijke organisatie telt zo'n 900 medewerkers. De deskundigheid en betrokkenheid van de medewerkers is groot. We hebben een sterk ontwikkelde zelfstandigheid en autonomie. We zetten in op actieve samenwerking tussen Projectencentrum, Uitvoering en Bedrijfsvoering. We benutten daarbij de kracht van de verbinding. We gaan van meerdere stemmen naar één geluid. In de samenwerking met de markt ontwikkelen Rijnlanders zich meer en meer naar zelfstandige, samenwerkingsgerichte professionals, die in verbinding staan met de markt en open staan voor vernieuwingen. Om deze in gezamenlijkheid verder te brengen.

Werken in programma's

Binnen Rijnland werken we in onderscheidende (bestuurs-)programma's van samenhangende opgaven en projecten.

- **Programma Waterveiligheid:** omvat kades, primaire- en regionale waterkeringen en kunstwerken.
- **Programma Voldoende water:** heeft betrekking op stedelijke waterplannen, watergebiedsplannen, piekbergingen, sluizen, poldergemalen, boezemgemalen en baggeren.
- **Programma Schoon en gezond water:** kaderrichtlijn water (KRW), beluchtingen, zwemwater.
- **Programma Waterketen:** zuiveringen, transportleidingen en rioolgemalen.
- **Programma BOD:** gericht op bestuur, organisatie en dienstverlening.

Het is onze ambitie de markt steeds meer te betrekken bij het programmeren van al deze opgaven, bijvoorbeeld door het organiseren van marktdagen en het inzetten van marktconsultaties. Daarbij kijken we graag samen met de markt naar de meest logische werkverdelingen, geschikte samenwerkingsverbanden en passende contractvormen.

Assetmanagement in vijfhoeken

Binnen directie Water is de assetmanagersrol belegd bij resultaatmanagers, die daarbij worden geadviseerd door 'vijfhoeken'. In deze vijfhoeken zijn alle betrokken teams uit ons primair proces vertegenwoordigd in één van de volgende rollen: realisator, gebruiker(s), onderhouder, beleidsmaker(s) en manager. De vijfhoeken baseren hun adviezen aan de assetmanager op hun beoordeling van nut en noodzaak van projecten en programma's, op prioritering van projecten en op onderbouwde keuzes tussen onderhoud en nieuwbouw. De juiste balans tussen risico's, kosten en prestaties is hierbij leidend. De onderhoudsorganisatie maakt de omslag van correctief onderhoud naar



risicogestuurd onderhoud. Assets die cruciaal zijn voor onze bedrijfsvoering hebben een onderhoudsconcept en assets die weinig of geen risico's voor de bedrijfsvoering hebben worden correctief opgepakt.

Het projectenproces

Bij de aanpak van projecten en programma's passen wij de integrale procesplaat uit het Rijnlandse Handboek Projectmatig Werken⁸ toe:

Elke faseovergang wordt gemarkeerd door een (bestuurlijk) beslismoment (gate). Daarbij stelt onze gate structuur de voorwaarden waaraan een project dient te voldoen om de volgende fase te kunnen starten. Onze projectteams werken veelal volgens het model van Integraal Projectmanagement (IPM). De beheerder betrekken we actief bij het projectenproces, zodat de overgang naar de fase van beheer en onderhoud geen verrassingen geeft. Daarbij gaan we voor maximale efficiency: oplevering en overdracht op één dag.

Inkopen en aanbesteden

- Met ons inkoop- en aanbestedingsbeleid⁹ streven wij de volgende doelstellingen na:
- op een goede en verantwoorde wijze inkopen en aanbesteden;
- aandacht besteden aan de (verdere) professionalisering van de inkoop- en aanbestedingspraktijk in het licht van doelmatigheid, rechtmatigheid en integriteit;
- niet alleen bijdragen aan mogelijke besparingen, maar tevens zichtbare verbeteringen van de kwaliteit van opdrachten realiseren;
- mogelijkheden om bij het aanbesteden van opdrachten een rol toe te bedelen aan marktpartijen, gericht op het verkrijgen van duurzame en innovatieve oplossingen en ideeën.

We geloven erin dat 'local sourcing' kan bijdragen aan de doelmatigheid van onze inkoop. Ook hebben wij oog voor de mogelijkheden voor het midden- en kleinbedrijf (mkb). Om marktpartijen op een objectieve en transparante manier te selecteren voor onderhandse aanbestedingen werken we met een groslijstmethodiek. Marktpartijen kunnen zich voor één of meerdere groslijsten aanmelden en worden toegelaten als ze voldoen aan de voor dat werkveld gestelde geschiktheidseisen.

⁸ Handboek Projectmatig Werken (HPW); Rijnland (oktober 2020)

⁹ Inkoop- en aanbestedingsbeleid Hoogheemraadschap van Rijnland; Rijnland (november 2016)

Rechtmatigheid blijft altijd de basis, maar we ontwikkelen ook steeds verder in het redeneren vanuit kansen en mogelijkheden. Dat doen we door onszelf de vraag te stellen: 'hoe kan het wel?' Actuele informatie over inkoop en aanbesteden publiceren we op onze website (www.rijnland.net/regels-op-een-rij/aanbestedingen).

Lerende organisatie

Specialistische kennis en projectervaring is ruimschoots aanwezig bij diverse partijen in de keten: bij waterschappen, marktpartijen en kennisinstellingen. Wij beschikken over de specifieke kennis van ons eigen beheergebied en het assetportfolio. Nieuwe opgaven en veranderende rollen vragen om nieuwe wegen om ieders kennis samen te brengen. Continue uitwisseling van informatie en ervaringen tussen deskundigen is noodzakelijk, evenals het opbouwen van nieuwe kennis en het opleiden van nieuwe medewerkers. We investeren in kennisopbouw en bekwaamheid. We gaan van verspreide specialistische kennis naar kennis integraal samenbrengen en delen. Naar projectoverstijgend leren en professionaliseren. We kiezen voor het perspectief van de lerende organisatie: het vermogen om producten, processen en diensten te verbeteren of vernieuwen op basis van nieuwe inzichten.

Dit vraagt van onze marktpartners een vergelijkbare en aansluitende attitude, waarbij delen van ervaringen en kennis de basis is. Vanuit het vertrouwen dat gezamenlijk leren meerwaarde brengt. Een voorbeeld is de opgave voor onderhoud en vervanging van assets: we richten de overeenkomsten zo in dat we leerervaringen samen delen en snel weer kunnen toepassen.

Digitale transformatie

Digitale ontwikkelingen volgen elkaar snel op. We zijn ons bewust van de mogelijkheden en de impact daarvan op ons werk. Het functioneren van onze assets en het digitaal vastleggen daarvan levert zeer bruikbare informatie op voor de manier waarop wij onderhoud plegen. Dit is een proces wat nooit stopt: hoe meer data, des te beter de besluitvorming.

We zien kansen om processen met onze contractpartners te integreren, zoals bijvoorbeeld ontwerp- en afrekenprocessen. De papierwinkel gaan we terugdringen, ook in de contractuele relaties. Door pilots te doen en het IT-landschap ingrijpend aan te pakken gaan we steeds slimmer werken, op weg naar een datagedreven organisatie¹⁰

Samengevat zien we de volgende ontwikkelingen:

organisatie	van sterk autonome individueel	naar kracht van de verbinding
programmeren van opgaven	van programmeren voor de markt	naar programmeren samen met de markt
proces	van handboek volgen als het past	naar handboek toepassen of leg uit
inkopen en aanbesteden	van rechtmatigheid	naar rechtmatigheid, met het oog voor kansen en mogelijkheden
kennis en ervaring	van verspreide specialistische kennis	naar lerende organisatie
digitale transformatie	van veel gegevens	naar datagedreven organisatie



5 DE MENS STAAT CENTRAAL

De waterschapsmarkt staat midden in een snel veranderende samenleving. Dat vraagt dat de partijen in deze markt en hun medewerkers mee veranderen. Daarom stellen wij de mens centraal. De mens in alle mogelijke posities (bedrijfsleven, onderwijs, overheid of omgeving) in het succesvol invullen van de opgaven van de toekomst. De mens die trots is op wat gerealiseerd is en die de juiste kennis en het vakmanschap heeft om te komen tot succesvolle projecten en opdrachten. De mens die handelt vanuit respect en vertrouwen en persoonlijke aandacht. En die beloofd wordt voor het benoemen van verbeteringen. Met voldoende ruimte voor inhoudelijke deskundigheid.

De Rijnlander op Weg

Medewerkers van Rijnland voelen zich verbonden met de organisatie en met het werk en zijn in bezit van vakmanschap: een specifieke combinatie van kennis en vaardigheden die nodig is om succesvol te zijn in de eigen functie. Als kompas voor de toekomst hanteren wij het profiel van 'De Rijnlander op Weg'¹¹: een professional pur sang die gericht is op resultaat, omgeving, inzetbaarheid en samenwerken. Rijnlanders zoeken verbinding met anderen. We luisteren actief en halen daarmee input op. We weten dat geen enkel individu alle antwoorden op alle vragen heeft. Daarom staan we open voor ideeën van anderen en kunnen opzij stappen wanneer een beter idee zich voordoet. We gaan bewust om met reacties van anderen en zijn in staat begripvol te reageren. We kijken waar we anderen mee kunnen helpen of iets kunnen aanleren.

Trots zijn op vakmanschap

Om trots, plezier en waardering voor vakmanschap toe te laten nemen, zetten wij de inhoud voorop. Samen met de markt werken we aan de waardering en ontwikkeling van het vakmanschap. Door een inhoudelijke sparringpartner voor de markt te zijn op niveau. En door opgedane kennis en ervaring samen met de marktpartijen te delen en te verspreiden binnen de Rijnlandse organisatie en in de vele kennisplatforms die de waterschapssector rijk is (ondermeer Unie van Waterschappen, Hoogwaterbeschermingsprogramma, Platform WOW, Waterbouwdag). We stimuleren productontwikkeling door eigen collega's, vaak in samenwerking met de markt, en maken hier gebruik van in onze bedrijfsvoering.

Cultuur van respect en vertrouwen

Voor een duurzame samenwerking zijn wederzijds respect en wederzijds vertrouwen voorwaardelijk. Respect voor elkaars belangen, op organisatieniveau en op persoonlijk niveau. Blijkend uit de communicatie en uit de besluitvorming. Vertrouwen hebben in de ander zorgt ervoor dat de ander jou kan vertrouwen. Wij bouwen aan een cultuur van respect en vertrouwen. Een duurzame en waardevolle samenwerking tussen Rijnlanders onderling en tussen Rijnland en de markt vraagt om bijpassende houding en gedrag.

Houding en het gedrag waarvan wij geloven dat dit constructief bijdraagt aan duurzame samenwerking:

- respect en vertrouwen als absolute randvoorwaarden
- eigenaarschap tonen voor de opgave
- openheid en eerlijkheid
- transparantie en voorspelbaarheid
- zakelijkheid: afspraak is afspraak
- zelfreflectie en nieuwsgierigheid naar de ander
- praten met elkaar en elkaar aanspreken.

Wij zijn hierop aanspreekbaar en verwachten van onze leveranciers, adviesbureaus, aannemers, contractanten en partners hetzelfde.

Samengevat zetten we op het gebied van houding en gedrag in op (de ontwikkelrichting is in dit geval uitgedrukt als “minder...meer”):

minder hiërarchische opdrachtgever

meer sparrinpartner, met behoud van duidelijke rolverdeling

minder eigen belang voorop

meer denken en handelen in de keten

minder procesgericht, risico's vermijden

meer resultaat, bewust risico's nemen

minder alleen verantwoordelijkheid van de ander zien

meer ook zelf verantwoordelijkheid nemen

minder het eigen gelijk

meer zelfreflectie en nieuwsgierigheid naar de ander

minder praten over elkaar, elkaar bespreken

meer praten met elkaar, elkaar aanspreken



6 SAMENWERKEN MET MEERWAARDE

We kunnen en willen het als Rijnland niet alleen, maar werken samen met diverse marktpartijen: leveranciers, adviesbureaus, aannemers, contractanten en partners. Het gaat ons niet om meer uitbesteden naar de markt, maar om slimmer mét de markt. In het vertrouwen samen meer te kunnen bereiken. Voor de markt willen we een integere, betrouwbare, transparante, zakelijke en daarmee een professionele opdrachtgever zijn. Het werken aan opgaven is daarbij niet slechts een kwestie van het naleven van een contract, maar van het samen realiseren van de beste oplossing. Samenwerken met meerwaarde.

De kernwaarden van publiek opdrachtgeverschap

Rijnland is een overheidsorganisatie. Publiek opdrachtgeverschap¹² heeft een aantal specifieke kenmerken die bepalend zijn voor onze manier van werken en die eisen stellen aan het gedrag van onze marktpartners.

- wij zijn gehouden een brede belangenafweging te maken;
- wij werken onder het primaat van de politiek;
- wij dienen altijd in de openbaarheid verantwoording te kunnen afleggen.

Het is onze ambitie een professioneel opdrachtgever te zijn en daardoor maximaal maatschappelijk rendement te behalen en publieke middelen op een rechtmatige en doelmatige manier te besteden. De kernwaarden¹³ die wij voor ons publiek opdrachtgeverschap hanteren zijn:

- Maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- Integriteit;
- Betrouwbaarheid;
- Transparantie.

Van onze marktpartners verwachten we dat zij onze positie en belangen als publieke opdrachtgever en de kernwaarden die wij voor ons publiek opdrachtgeverschap hanteren respecteren en ondersteunen.

Leidende principes voor samenwerking

Voor samenwerkingen met de markt passen wij vijf hoofdprincipes¹⁴ toe die leidend zijn voor al onze contracten en overeenkomsten:

1. Trots en plezier: We kijken met trots en plezier naar de opgave en dragen dat ook uit. We streven met onze samenwerking in de gehele keten naar een succesvol project en naar trots, vakmanschap en plezier in ons werk. De basis daarvoor ligt in het elkaar kennen en weten te vinden, het begrijpen van elkaars intenties en verwachtingen, het waarderen van elkaar en het hebben van vertrouwen in wat we doen.

2. Passende vorm van contract en aanbesteding: De aanbestedingsvorm en de gekozen manier van samenwerking zijn gericht op de kenmerken van de opgave, van de markt en op de ambities van Rijnland in samenwerking met wat de organisatie aankan in capaciteit en ervaring. Het fundament voor een goede samenwerking en een succesvol project wordt in de aanbesteding gelegd. Factoren die hiervoor een bedreiging vormen worden tijdens de aanbesteding besproken, begrepen en daadwerkelijk opgelost.

3. Onderscheidende selectie- en gunningscriteria: De concurrentie is gebaseerd op de juiste variabelen. De keuze in selectie- en gunningscriteria dient te leiden tot een goede afweging tussen prijs en kwaliteit, waarbij marktpartijen zich daadwerkelijk kunnen onderscheiden op kennis, kunde en kwaliteit voor een passende prijs.

¹³ Gedragscode publiek opdrachtgeverschap; Het Opdrachtgeversforum in de bouw (mei 2014)

¹⁴ Leidende principes voor een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer; Het Opdrachtgeversforum in de bouw/Bouwend Nederland (april 2016)

4. Kennen en erkennen van belangen: We kennen en erkennen elkaars belangen en risico's en handelen daar ook naar. Het gezamenlijk kennen en erkennen van de risico's op basis van vertrouwen, openheid en transparantie voorkomt conflicten en claims tijdens de gehele looptijd van het contract. In het contractmanagement sturen we dan ook op de relatie en de belangen en doelen van partijen. We zien het contract als afsprakenkader waarvoor geldt: afspraak is afspraak; tot hier met wederzijdse instemming andere afspraken voor in de plaats komen.

5. Eerlijk verdienmodel: De financiële totstandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financieerbaar voor alle betrokkenen. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de voorwaarden te scheppen om tot de juiste prijs te kunnen komen. We streven naar marktconforme prijzen en marges in relatie tot reële risico-opslagen. Van marktpartijen verwachten we een kostenbewuste en transparante houding, gericht op het rechtmatig en doelmatig besteden van publieke middelen. Dus geen inschrijvingen met marges die niet reëel zijn. Betalings- en garantieregelingen zijn proportioneel en niet onevenredig nadelig voor (één van) de betrokken partijen in de keten.

Van onze marktpartners verwachten we dat zij ook concrete acties ondernemen om deze leidende principes voor samenwerking toe te passen en door te laten werken in de gehele keten. We spreken elkaar hierop actief aan. Verder verwachten we dat onze marktpartners zich mede-eigenaar tonen van onze opgaven en daaraan bijdragen door het inbrengen van state-of-the-art kennis, het geven van deskundige adviezen, het delen van kennis van andere opdrachtgevers en het investeren in expertise en materieel, om samen gesteld te staan voor de uitdagingen en ambities.

Contractkeuze en beoordeling

We maken bewuste contractkeuzes, passend bij de opgave en de kenmerken van het project. We zetten in op risicobeheersing, waarbij we de risico's beleggen bij de partij die de risico's het best kan beheersen; de andere partij ondersteunt naar vermogen. Van risicomijdend naar risicosturend.

Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) passen we proportioneel toe in relatie tot de omvang en complexiteit van de opgave. En maken daarbij gebruik van een objectieve beoordelingssystematiek, waarbij het uitgangspunt is dat maximaal onderscheidend gescoord kan worden op het gebied van kwaliteit. We passen een zekere mate van eenduidigheid via ons vaste EMVI-protocol toe om herkenbaar te zijn voor de markt en om projectoverstijgend te kunnen leren en te ontwikkelen. We kiezen steeds vaker voor langdurige samenwerkingen in de vorm van raamovereenkomsten, gericht op partnership.

Inhuur van rollen

Binnen de beschikbare ruimte voor vaste bezetting, vullen we weloverwogen als Rijnland zelf in ieder geval de rollen in die we om strategische redenen in eigen huis willen houden. Overige rollen kunnen ook via inhuur worden verzorgd. Dit maakt mogelijk dat deze ingehuurd rollen continuïteit en professionele inbedding krijgen in de organisatie. De beschikbare capaciteit brengen we daarmee op orde en we benutten externe kennis en ervaring in rollen waar we dat bewust aanvullend wensen of opleiding van eigen collega's nodig is. Met de marktpartijen die deze rollen invullen werken we aan verdiepende samenwerking en partnerships om deze continuïteit, kennisdeling en gezamenlijke ontwikkeling te borgen en optimaal mogelijk te maken.

Relaties en leveranciersmanagement

We ontwikkelen en professionaliseren ons leveranciersmanagement. Daarin worden periodiek de kwaliteit van de geleverde diensten en producten en óók de wederzijdse rolinvulling van Rijnland en de marktpartij in gezamenlijkheid geëvalueerd. Daarnaast gaan we, los van projecten en opdrachten, met onze marktpartners kennis en ervaring uitwisselen om de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren en om risico's en kansen voor Rijnland te bespreken waar de markt een bijdrage aan kan leveren. We verbeteren de match tussen vraag en aanbod door gebruik te maken van reputatiemechanismen (better performance). We gaan met de marktpartijen in gesprek over de opgaven die we als waterschap hebben. We benutten de kennis van de markt voor het programmeren, het kiezen van de juiste contractvormen en het behalen van onze ambities met betrekking tot circulair en veilig werken.

Uitbesteden van procesfuncties

Wij beschikken over de specifieke kennis van ons eigen beheergebied en de assets en willen ook in de toekomst een inhoudelijk deskundig opdrachtgever zijn. Tegelijkertijd zoeken we ook nadrukkelijk kennis en ervaring uit de markt die complementair of vernieuwend is. Dit vraagt dat we een goede balans ontwikkelen tussen voorschrijven van wat we weten en loslaten waar we de markt willen uitdagen. En van eenduidig en expliciet benoemen van de kaders waarbinnen de marktpartijen maximale vrijheid krijgen om hun waarde toe te voegen. En het als Rijnland daarbinnen ook los te durven laten. We realiseren ons dat we hierin, samen met de markt, nog een ontwikkeling te maken hebben. We zien in dat one-size-fits-all hier niet op gaat. We gaan daarom differentiëren in aanpak binnen verschillende typen opdrachten.

Communicatie en escalatie

We streven naar helderheid vooraf over de verdeling van risico's. Onduidelijkheden en verschillen van inzicht over contractafspraken bespreken we open en zakelijk met de marktpartner. Geschillen kunnen optreden. Om een gezonde werksfeer te behouden en een geschil minder invloed op de voortgang van het project te laten hebben, richten we binnen elke samenwerking bij de start een model voor communicatie en escalatie in. Geschillen lossen we voortvarend op.

Samengevat zien we de volgende ontwikkelingen:

contractkeuze	van voorkeur voor team	naar kenmerken van de opgave, de markt en de Rijnlandse organisatie
beoordelingscriteria	van doorslaggevende prijs	naar onderscheidende kwaliteit en marktconforme prijs
risicomanagement	van risico's delen	naar risico's verdelen en samen beheersen
prijsvorming	van uiteenlopende beelden over reële prijzen	naar eerlijk verdienmodel (voor alle partijen in de keten)
contractmanagement	van sturen op contract	naar sturen op contract en relatie
escalatie	van een geschil is gedoe	naar duurzame relaties als basis voor oplossen van geschillen
samenwerking	van werken met elkaar	naar werken met plezier



7 UNIFORMITEIT EN HERKENBAARHEID

Het is onze ambitie om maximaal efficiënt met de markt samen te werken. Dit vraagt om eenduidigheid, uniformiteit en herkenbaarheid van onze (vraag)specificaties, aanbestedingsdocumenten en contractdocumenten. We zetten bewust in op maatwerkruimte: welk deel van een product of document is generiek te maken en waar is ruimte voor maatwerk nodig? Vooraf bepalen we wat de juiste verdeling van risico's is, welke vorm van specificeren daarbij aansluit en welke contractvorm het beste past. We betrekken de markt bij deze ontwikkeling. Deze invulling evalueren we vervolgens periodiek en sturen we bij.

Specificaties

We zien een opgave om de komende jaren te komen tot (vraag)specificaties passend op de gewenste contractvorm per assettype en projectcategorie. Gebaseerd op een goede balans tussen voorschrijven van wat we weten en willen en loslaten waar we de markt willen uitdagen. Als basis voor onze specificaties hanteren we nu de Standaard Ontwerp Richtlijnen (SOR) en Bundels (voorschriften). Met andere waterschappen werken we samen aan het versterken en uniformeren van onze werkwijze op het gebied van specificeren met behulp van Systems Engineering (SE): Herleidbaar, Eenduidig en Expliciet over de Levenscyclus. Door samen op te trekken ontstaan eenheid, versnelling en gezamenlijke kwaliteit. Op basis hiervan zullen we ook onze Standaard Ontwerp Richtlijnen en Bundels herzien.

Contractvormen

We kiezen bewust voor passende contractvormen op basis van de kenmerken van de opgave, de marktsituatie en de beschikbare kennis en ervaring. De volgende contractvormen passen wij meest vaak toe:

- traditioneel bestek (op basis van Uniforme Administratieve Voorwaarden UAV);
- geïntegreerd contract (op basis van UAV-gc);
- twee-fasen-contract (ontwerpfase in de vorm van een Bouwteam);
- raamovereenkomsten.

Met het oog op het repeterende karakter zetten we voor groot onderhoud en vervangingen steeds vaker in op raamovereenkomsten. Voor opgaven met een complexe en uitdagende ontwerpcomponent werken we graag in bouwteams. Deze ontwikkeling zetten we -in nauwe samenwerking met de markt- door, waarbij we kennis en ervaringen uitwisselen via bijvoorbeeld marktconsultaties.

Aanbestedings- en contractdocumenten

Uniformiteit en herkenbaarheid van onze aanbestedings- en contractdocumenten draagt bij aan een efficiënte samenwerking met de markt. Daarbij zal standaardisering van onze documenten en de beschrijvingen ook bijdragen aan het gericht leren en verder ontwikkelen ervan. Toch is standaardisering geen doel op zich. We zetten bewust in op maatwerkruimte: welk deel van een document is generiek te maken en waar is ruimte voor maatwerk nodig?

Samengevat zien we de volgende ontwikkelingen:

specificaties	van omvangrijke set richtlijnen	naar eenvoudige en expliciete specificaties
contractvormen	van one size fits all	naar passend bij opgave
aanbesteding en contractdocumenten	van eenmalig en uniek per opgave	naar uniform en herkenbaar, met ruimte voor maatwerk

**Hoogheemraadschap van
Rijnland**

postbus 156
2300 AD Leiden

telefoon (071) 30 63 063
fax (071) 51 23 916
post@rijnland.net
www.rijnland.net

WWW.RIJNLAND.NET



Hoogheemraadschap van

Rijnland