

# Samenwerken binnen een raamovereenkomst voor de realisatie van GWW projecten

**MARKTDAG WATERSCHAP BRABANTSE DELTA**  
12 MAART 2026

Marc Stevens – Jeroen Zomers – Roger Feller



waterschap  
limburg



**DEN OUDEN**  
Infra

# WE MOETEN MEER MET MINDER...

- Arbeidsmarktkrapte
  - Minder capaciteit intern en extern
  - Minder aanwas
  - Afname kennis en kunde
- Onverminderde basisopgave
- Toegevoegde context en opgaven:
  - Schoon en Emissieloos Bouwen
  - Circulaire Economie
  - KRW2027

# Even voorstellen



- Marc Stevens
- Waterschap Limburg
- Contractmanager



- Roger Feller
- Meer-Waarde
- Strategisch adviseur  
Bouwend Nederland



- Jeroen Zomers
- Den Ouden Groep
- Operationeel Manager Infra
- Contractmanager

# Dilemma's oude situatie



## Oude situatie techniek

- Robuust (40-50 jaar)
- Ondergrondse bouw
- Lange (ver)bouwtijd
- Groot ruimtebeslag
- Niet flexibel kunnen inspelen op kansen/ontwikkelingen
- Weinig standaardisatie



## Oude situatie aanbesteden

- Elk project losse aanbesteding
- Eenmalige samenwerking
- Beperkt aantal inschrijvingen
- Projecten vaak te laat opgeleverd
- Innoveren / standaardiseren moeizaam

# Stel, er was niets...

... zouden we dan met de kennis en inzichten van nu onze afvalwaterstructuur op dezelfde wijze inrichten?

# Nee!

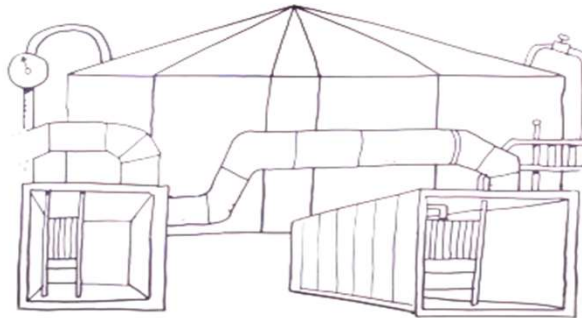


# Ons droombeeld

- ✓ Langjarig en project overstijgend samenwerken.
- ✓ Op constructieve open manier samenwerken
- ✓ Innovatie samen met marktpartijen die waarde toevoegen
- ✓ Efficiënter beheer en onderhoud door vergaande standaardisatie
- ✓ Meer werk met minder mensen en minder geld
- ✓ Duurzame producten in exploitatie en omgang met grondstoffen

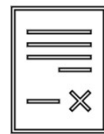
→ Solide basis voor stap naar duurzame bedrijfsvoering!

**DEN OUDEN**  
Infra



# Inkoopstrategie 2022 - 2029

## “Projectoverstijgend en langjarig samenwerken”



Raamovereenkomst  
8 jaar (4 + 2 + 2)

1

Multidisciplinaire projecten

4 aannemers



2

Gemalen

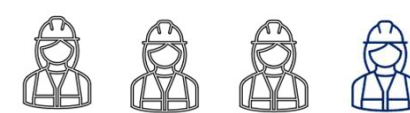
3 (+1) aannemers



3

Leidingen

3 (+1) aannemers



# Uitgangspunten samenwerking

- Langjarig project overstijgend kunnen leren en samenwerken
- Vertrouwen en werken op basis van gelijkwaardigheid. Werken in bouwteam (samen de beste oplossing bepalen)
- Eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten. Open book constructie
- Elk project start onder begeleiding van een samenwerkingscoach
- Samenwerkingscoach blijft ter beschikking voor opleiding en de-escalatie

# Vroegtijdig betrekken van onze partners



Opstellen  
projectenplanning  
volgend jaar en verder



Goedkeuring  
door het  
bestuur



Toekennen van  
de projecten



Ontwerpfase  
(Ontwerp-Bouwteam)



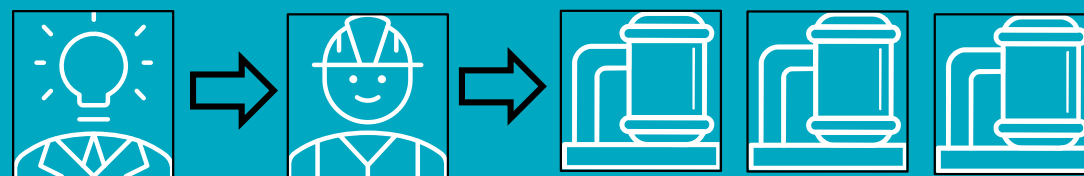
Realisatiefase



# Praktijkvoorbeeld



Traditioneel één  
rioolwaterzuivering  
gerealiseerd in 5 jaar tijd



Via raamovereenkomst 3 rioolwaterzuiveringen  
gerealiseerd in ruim 3 jaar tijd

# Organisatiefase

## Project Start Up

## Team Start Up

## Team Ontwikkeling

1

2

3

4

De **PSU** heeft tot doel om samen de organisatie van het project vast te stellen. Het kernteam (samengesteld WBL en aannemer) stelt de opdracht, de planning, de organisatie en het team samen.

In de **TSU** wordt het team betrokken bij de opdracht, de organisatie en de inrichting van het team. Rollen en taken worden duidelijk gemaakt.

Van ontwerp naar uitvoering. In deze periode werken we als team continue aan de Teamontwikkeling (**TO**).

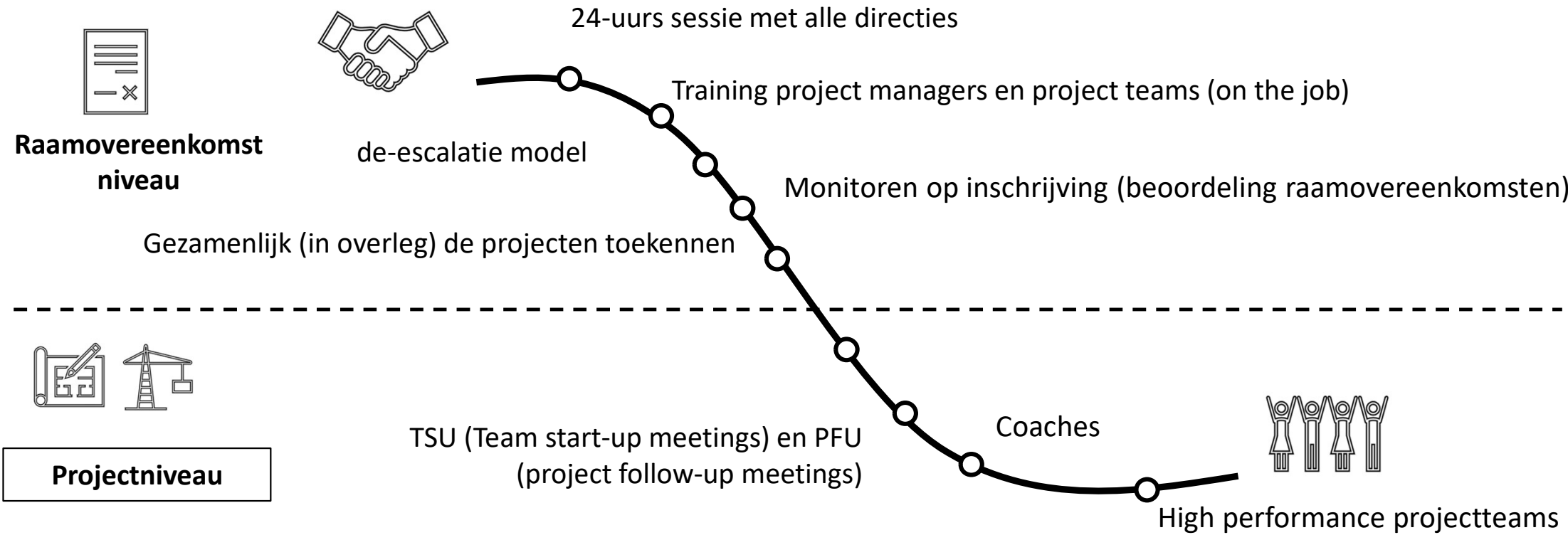
# Belangrijkste “Lessons Learned”

- Cultuur, houding en gedrag ... de belangrijkste succesfactoren
- Zorg voor inzicht in aankomende werken... continuïteit is cruciaal voor alle partijen!
- Standaardiseer waar mogelijk producten en processen
- Geef ruimte om te innoveren (en te falen)
- Laat tradioneel aanbestedingsdenken los
- Van decennia “wij-zij” naar “wij samen” vraagt veel van de medewerkers!!!

# Gerealiseerde voordelen

- Snellere doorlooptijden projecten (vaste teams)
  - Leidingprojecten en ontwerp/realisatie Weert, Panheel en Stein
- Gewenste standaardisatie
- Samen Verdygo ontwikkeling rwzi's, slib en gemalen
- Kwalitatief betere producten (TCO in plaats van laagste investering)
- Lagere netto kosten
- Reservering capaciteit aannemers
- En vooral... **veel leuker!!!**

# Implementatie raamovereenkomst



# Projectfases

## Bouwteam PRO

We betrekken de aannemer bij organisatie

## Bouwteam

We betrekken de aannemer bij het ontwerp



*Resultaat: een gezamenlijk **Projectvoorstel+**  
(Projectinhoud + projectorganisatie)*

# Start traject bij WL-beekbeheer

Raamovereenkomst voor civieltechnisch en waterbouwkundig werk WB21/assetknelpunten liep af in oktober 2022 en werd niet meer verlengd.

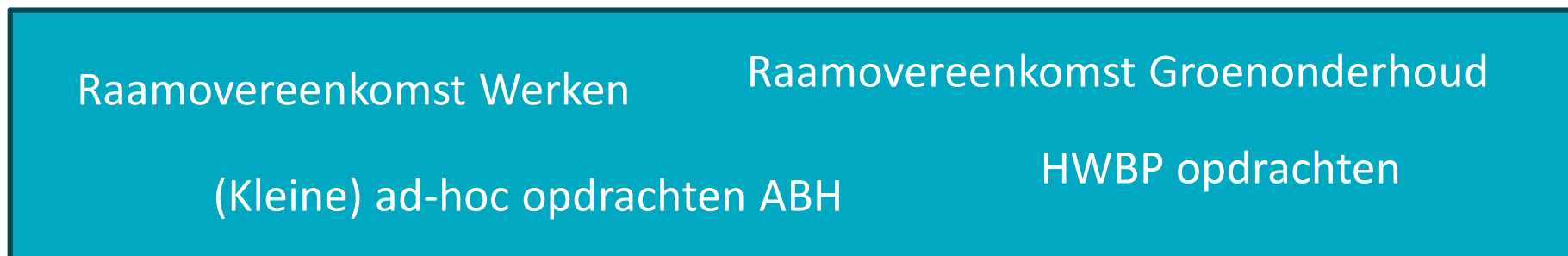
Onderzoek gestart met Pro10 met als doel strategiebepaling

Met aandacht voor:

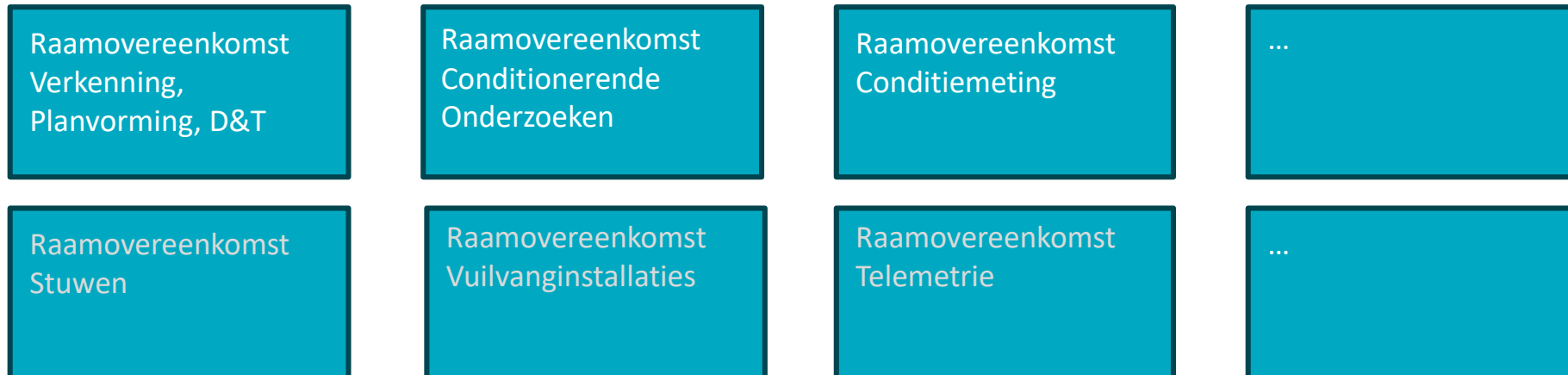
- Diversiteit aan contractvormen (traditioneel maar ook bouwteams)
- Contractvorm passend bij de diverse projecten ('best for project')
- Aandacht voor capaciteit aan onze kant maar ook aan leverancierskant
- Verbinding en samenwerking voor de langere termijn
- Reductie transactiekosten

# Inkoopmodel werken

## Werken



## “Winkelstraat” (Leveringen/Diensten)



# Raamovereenkomst Werken (WS en WIB)

- Gestart per 1 januari 2025
- Alle projectmatige werken voor WL-beekbeheer (excl. HWBP)
- Doelstellingen (WL)
  - Programmatisch (project overstijgend) samenwerken
  - Van elkaar leren en standaardiseren
  - Inbrengen uitvoeringskennis aan de voorkant van een project
  - Beperken inzet van capaciteit en aanbestedingskosten
  - Verbeteren veiligheid in projecten
  - Stappen zetten op vlak van duurzaamheid en SROI
- 8 aannemers gegund
- Duur 4 jaar + 2 x 2 jaar verlenging.
- Toekennen projecten op basis van “Best for project”
- Van wantrouwen naar vertrouwen!

# Raamovereenkomst Werken

## Aanbesteding

- Gunningcriterium Kwaliteit (80)
  - Samenwerking
  - Expertisegebied
  - Veiligheid
  - Duurzaamheid & SROI
  - Casus (1,5 uur voorbereiding – 0,5 presentatie oplossing)
- Gunningcriterium Prijs (20)
  - Transparantie & kosteneffectief werken
  - Inzicht in AK&W & transparantie van risico's
  - AKW(R) gemaximaliseerd op 12%

# Uitvoering raamovereenkomst Werken (ROK)

- Bestuurlijke PSU en jaarlijks PFU.
- Tactisch overleg contractmanagers ROK, per kwartaal.
- Statusdocument (basis voor de samenwerking op NOK niveau);
  - Projectenplanning / Afwegingskader toekennen van opdrachten
  - Standaard voorwaarden
  - Risicomatrix
  - (de-)escalatie afspraken
  - Risico-pot
  - Tarieven (BT en Realisatie) / indexering
  - CAR-verzekering / bankgarantie
  - Invulling van de werkgroepen
  - Prestatiemeten
  - Overzicht EMVI beloftes
  - Kostendeskundige
  - Kosten bijeenkomsten

# Uitvoering raamovereenkomst Werken NOK

- Projectenkalender tot eind opvolgend kalenderjaar vastgesteld.

## Per NOK;

- Afhankelijk van status het VO-DO-UO of gereed bestek met tekeningen basis voor samenwerking.
- Bouwteam samenwerking, waarbij per project de bouwteamfase start met een PSU. Daarna BT planning en begroting (vastgestelde tarieven). Hiervoor ontvangt ON een separate opdracht.
- Conditionering wordt vroegtijdig besproken
- Nadere uitwerking VO-DO-UO naar behoefte (WL) door ON danwel door partner van ROK Diensten.
- Specifiek risicodossier en invulling voor kansen mbt SROI, duurzaamheid of circulariteit (TCO, MKI, hergebruik)
- Product; Ontwerp (bestek), planning en open begroting op basis van in IPM team gemaakte keuzes, vastgestelde uurtarieven en gespecificeerd in kostensoorten, inzet en productie.
- Externe kostendeskundige WL beschikbaar wanneer toetsing markconformiteit aanbidding gewenst is.
- Standaard overeenkomsten voor bouwteam en realisatie.
- Better performance; Houding in samenwerking van waarde voor nieuwe NOK's

# Uitvoering raamovereenkomst Werken

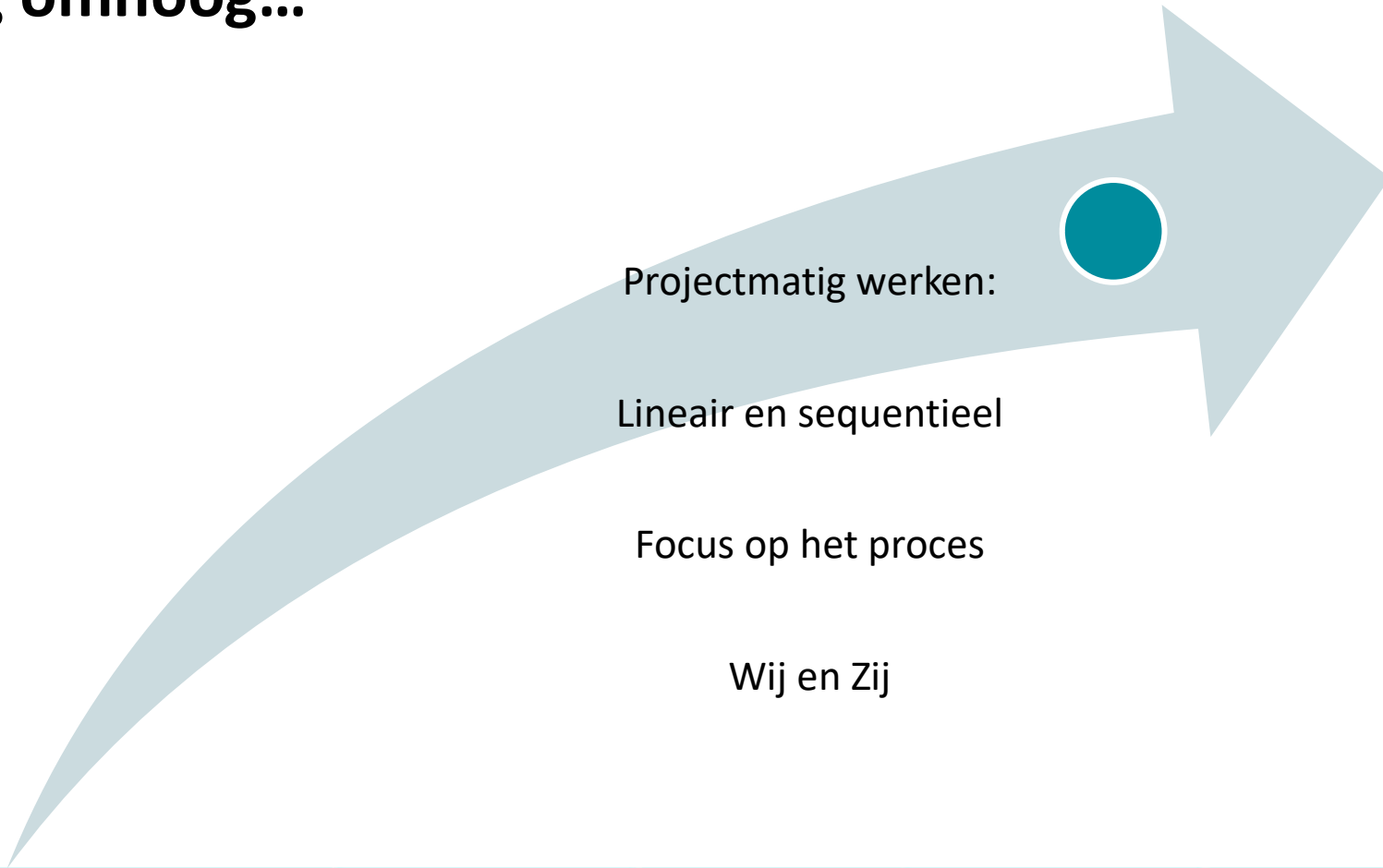
## ➤ Werkgroepen (kwaliteitscriteria)

- Standaardisatie
  - Duurzaamheid (SEB, biodiversiteit)& circulariteit
  - SROI invulling niet op project (convenant Bouwend Nederland, WL, Provincie Limburg en Samenwerkende Gemeenten Noord- en Midden Limburg)
  - Veiligheid
  - Kosteneffectiviteit
- 
- Delen en bundelen van kennis WL en partners
  - NOK overstijgend benutten van kansen in duurzaamheid en circulariteit (primair en secundair)

# Werken aan samenwerken!

- Lerend vermogen organisaties, op onderdelen zoekende in hernieuwde samenwerking en rol (bouwteam) en schaalvergroting nog nodig om investeringen te kunnen doen ihkv doelstellingen (SROI – SEB).
- Projecten lopen door externe factoren (o.a. achterstand door capaciteitsgebrek, wetgeving, vergunningverlening) (nog) vertraging op.
- Samenwerking vanaf initiatieffase door projectenkalender t/m opvolgende kalenderjaar te verdelen (vergunningen, conditionering) levert tijdwinst op (voorbereiding, vergunningen en realisatie) en inzicht in omzet- en capaciteitsportefeuille.
- Werkplezier! Voor ons als bedrijf, maar zeker ook de gehele branche, zie deze manier van samenwerking daarnaast een stimulans in het kader van employer branding en populariteit van de sector.
- **(H)eerlijk Samenwerken!**

# De weg omhoog...



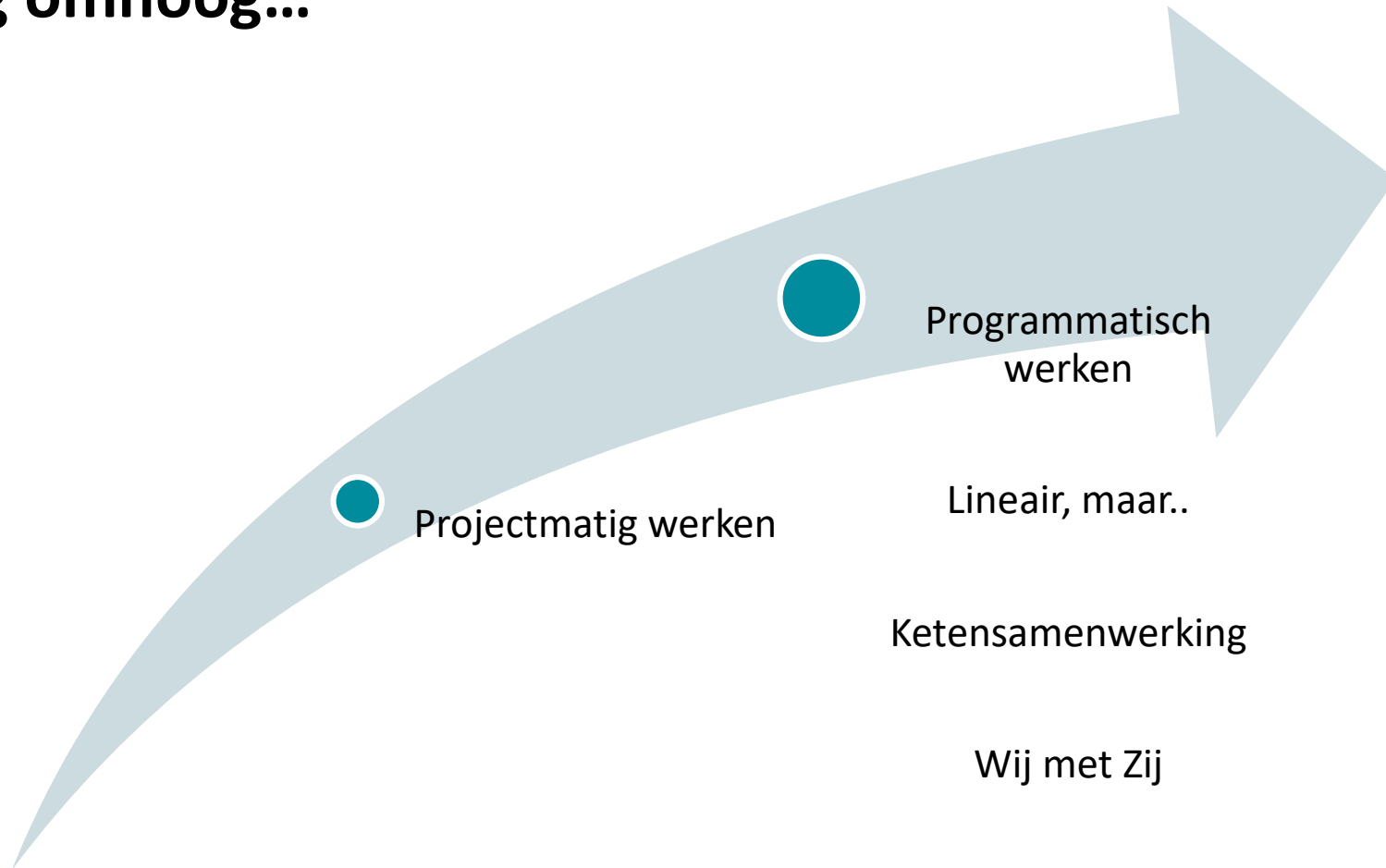
Projectmatig werken:

Lineair en sequentieel

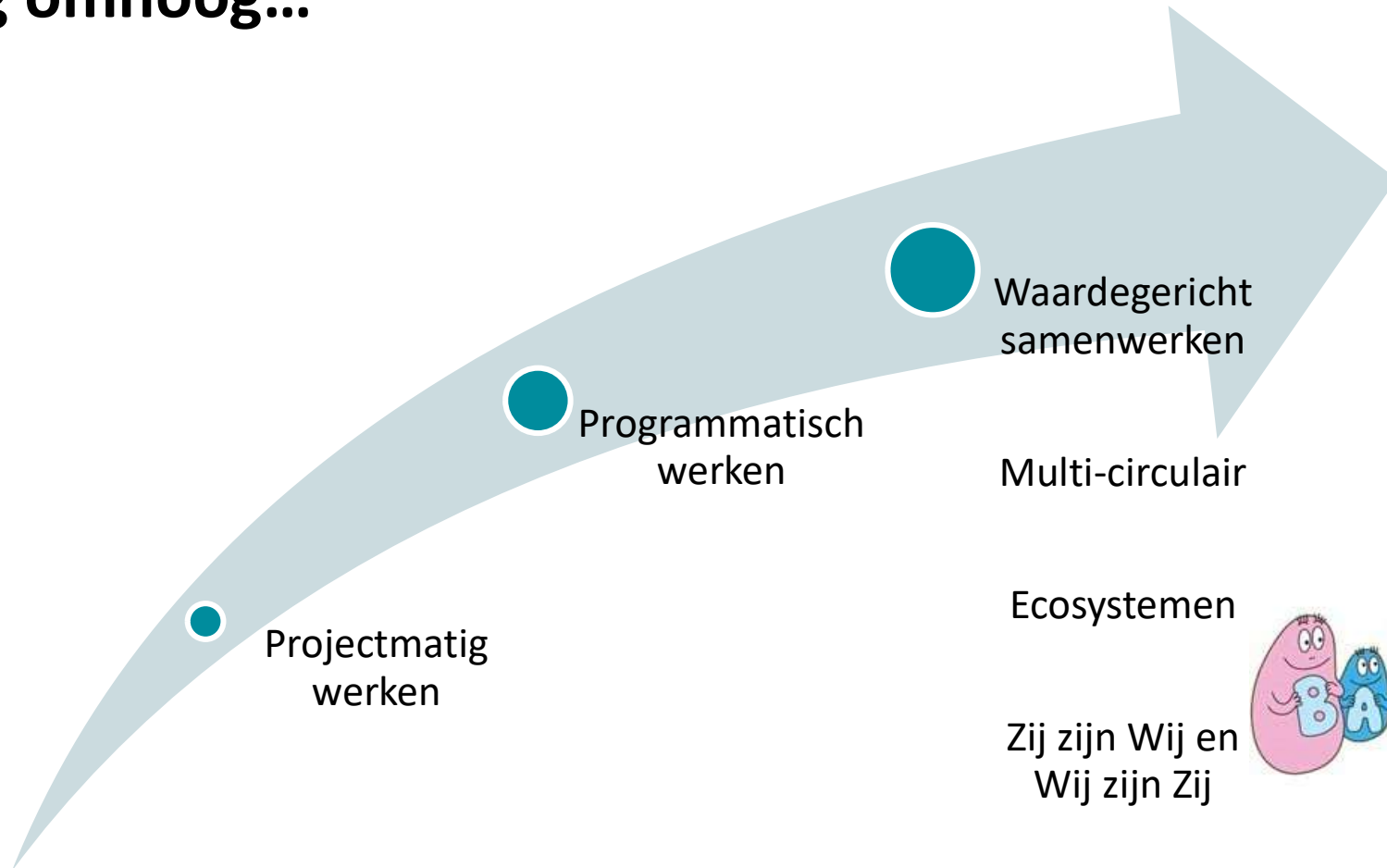
Focus op het proces

Wij en Zij

# De weg omhoog...



# De weg omhoog...



# De opbrengsten tot nu toe...

## De resultaten = verbluffend

De resultaten van deze nieuwe vorm van aanbesteden, contracteren en samenwerken zijn verbluffend. Niet de goedkoopste partij, maar **de meest geschikte partij** krijgt de opdracht tegen **een gunstige en eerlijke prijs**. **Meerwerk is amper meer aan de orde**, sterker nog de nieuwe vorm leidt tot **minder gedoe, meer werkplezier en lagere kosten**.

De **doorlooptijden** van projecten zijn aanmerkelijk **korter** geworden en door opdrachtgever en opdrachtnemer samen te laten denken aan de voorkant ontstaan slimmere oplossingen, hoeft niet alles tevoren te worden gespecificeerd en is er meer ruimte voor innovatie, welke overigens ook sneller tot stand komt.

Standaardisatie is door te werken met een vast aantal partners eenvoudiger te realiseren en **modulair bouwen** komt makkelijker van de grond. Thema's als veiligheid, circulariteit, duurzaamheid wordt samen aangepakt en maken integraal onderdeel uit van de aanpak en samenwerking.

Verder is het, in de huidige tijd van schaarste, een groot voordeel dat opdrachtgever en opdrachtnemers samen **capaciteit kunnen plannen en reserveren** en tijdig bestellingen kunnen plaatsen. Werkzaamheden komen daardoor niet stil te liggen.

# De opbrengsten tot nu toe...

## Verdygo



### Verdygo®: zuiveringsinstallatie van de toekomst

De simpele gedachte 'Stel, er was niets...' leidde tot de ontwikkeling van Verdygo®: een revolutionaire ontwerp- en bouwtechniek voor modulaire rioolwaterzuiveringsinstallaties.

De komende jaren krijgen we te maken met allerlei uitdagingen op het gebied van waterkwaliteit, klimaat, duurzaamheid en demografie. Gelukkig staat ook de wetenschap niet stil en komen er steeds meer innovaties op de markt waarmee we op deze uitdagingen kunnen inspelen. Echter, onze traditionele zuiveringsinstallaties zijn hier niet op ingericht. Deze robuuste bouwwerken zijn in de vorige eeuw gebouwd met de intentie om 40 tot 50 jaar mee te gaan; niet om mee te bewegen met veranderende omstandigheden. Het aanpassen van de installaties aan moderne maatstaven is uiterst tijdrovend en kostbaar. De uitdagingen van vandaag en morgen vragen dus om een meer toekomstbestendige zuiveringsinstallatie.

**“Waarom langdurige samenwerking de sleutel is tot circulariteit”**

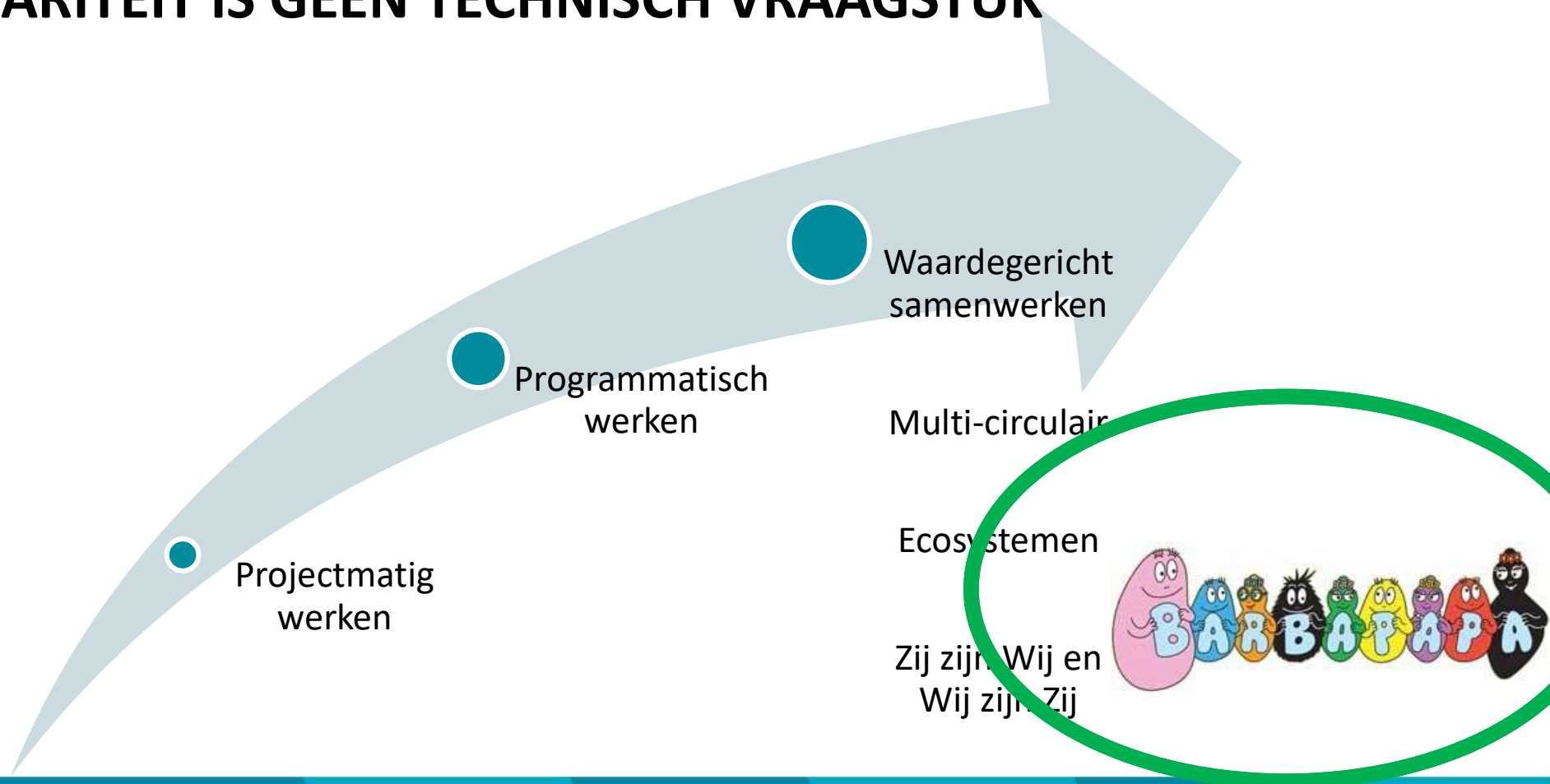


**Bouwend Nederland**  
de vereniging van bouw- en infrabedrijven

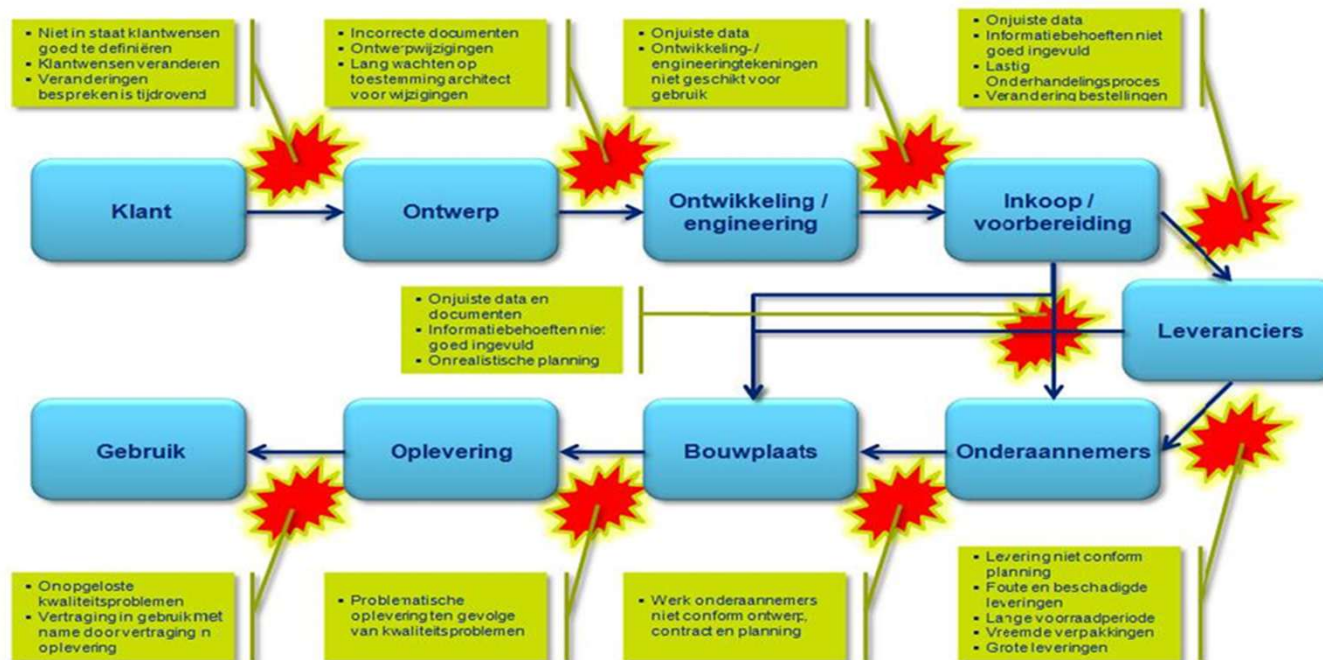
# SAMENWERKING ALS SYSTEEMKEUZE

- Arbeidsmarktkrapte
  - Minder capaciteit intern en extern
  - Minder aanwas
  - Afname kennis en kunde
- Onverminderde basisopgave
- Toegevoegde context en opgaven:
  - Schoon en Emissieloos Bouwen
  - Circulaire Economie
  - KRW2027

# CIRCULARITEIT IS GEEN TECHNISCH VRAAGSTUK

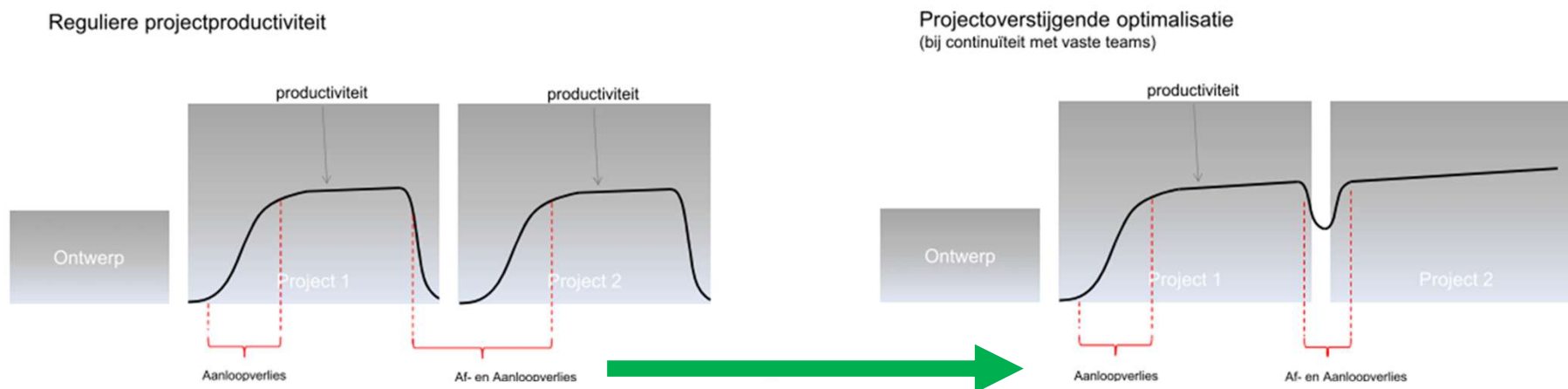


# WAAROM TRADITIONEEL AANBESTEDEN CIRCULARITEIT BELEMMERT

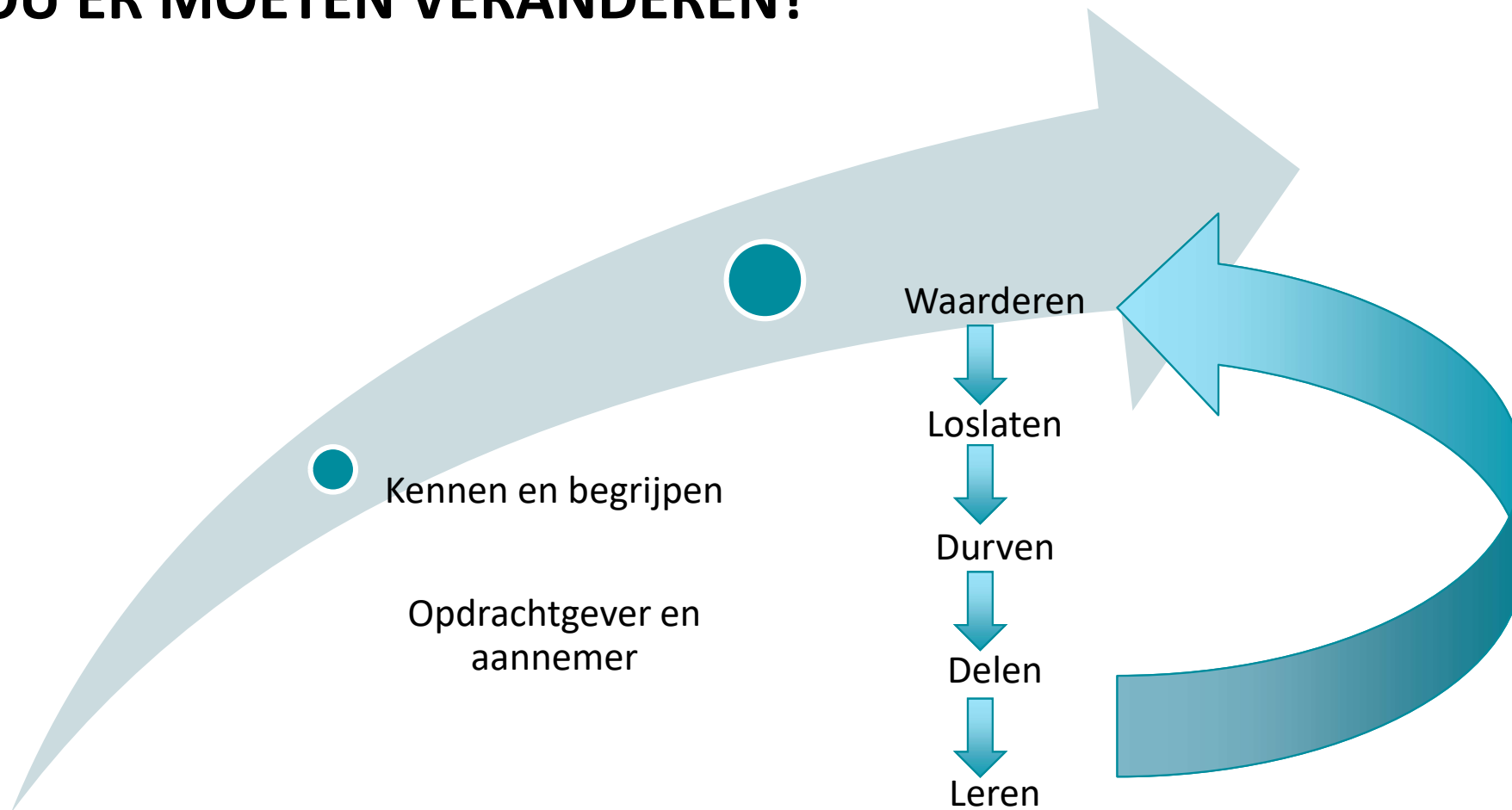


Auteur: Vrijhoef, R (1998) Co-makership in construction: towards construction supply chain management, MSc Thesis. Delft University of Technology, VTT Building Technology, Espoo.

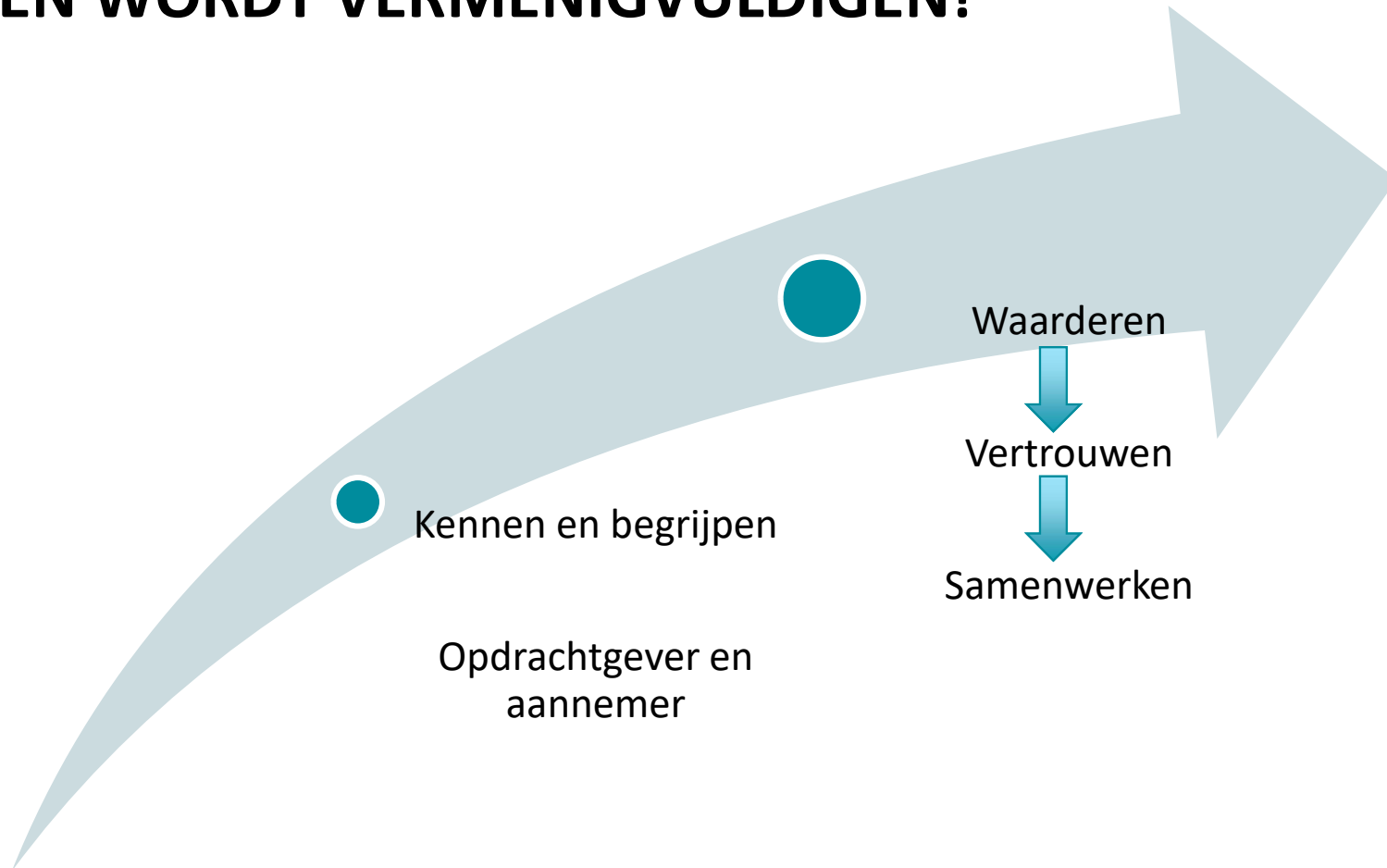
# WAAROM TRADITIONEEL AANBESTEDEN CIRCULARITEIT BELEMMERT



# WAT ZOU ER MOETEN VERANDEREN?



# EN DELEN WORDT VERMENIGVULDIGEN!



## **MET ALS RESULTAAT:**

Van contractvorm, naar een besturingsfilosofie

- Early Contractor Involvement
- Langjarige samenwerkingen (ROK's)
  - Investeringszekerheid
  - Ruimte voor ontwikkeling/ innovatie

## VAN TRANSACTIONEEL NAAR RELATIONEEL

- Van focus op prijs naar focus op waarde
- Van individuele verbetering/ innovatie naar collectieve verbetering/ innovatie
- Van risico-afdekking naar risico-deling en beheersing
- Van juridische reflex naar lerend ecosysteem

# SOCIO-TECHNISCHE TRANSITIE

## 1. Technisch systeem

- Materiaalstromen (circulaire economie)
- Emissieloos materiaal (SEB)
- Ontwerpkeuzes

## 2. Organisatorisch systeem

- Mandaat
- Besluitvorming
- Contractstructuur

# SOCIO-TECHNISCHE TRANSITIE

## 3. Menselijk systeem

- Vertrouwen
- Vakmanschap
- Sociale veiligheid

# ARBEIDSMARKT EN CIRCULARITEIT ZIJN GEKOPPELD

Van:

- Arbeidsmarktkrapte
- Kennisverlies
- Complexer wordende opgaven

Naar:

- ✓ Een aantrekkelijke sector
- ✓ Continuïteit voor ondernemingen
- ✓ Waardering voor talent en vakmanschap

## EN WAT DOEN WE MORGEN ANDERS?

- Loslaten en vertrouwen (vanuit OG)
- Open en eerlijk over risico en kans!
  
- Investeren in mens, organisatie en project (vanuit ON)
- Open en eerlijk over risico en winst!
  
- Investeren in elkaar!



# Stelling/vraag

- Waar belemmert het huidige systeem circulariteit?

# Stelling/vraag

- Hoeveel ruimte geven wij echt aan marktpartijen?

# Stelling/vraag

- Zijn wij bereid risico's te delen?

# Stelling/vraag

- Hoe organiseren wij projectoverstijgend leren?

# Stelling/vraag

- Deze andere manier van samenwerking is noodzakelijk om de voorliggende opgaven goed en tijdig aan te pakken?!

# Stelling/vraag

- Langjarige samenwerking zonder concurrerende aanbiedingen levert niet de beste prijs op

# Stelling/vraag

- Risico's kunnen beter worden beheerst in een langdurige samenwerking dan bij losse projecten met wisselende partijen.

# Stelling/vraag

- Concurrerende partijen zullen altijd het beste voor hun eigen organisatie eruit willen halen en andere partijen niks gunnen.

# Stelling/vraag

- We hebben onvoldoende tijd en geld om deze andere manier van samenwerking in ons bedrijf door te voeren!

# Stelling/vraag

- Deze andere manier van samenwerking verkleint onze kansen op werk!