

Samen op pad voor een betere waterkwaliteit

In de markt is een ontwikkeling gaande waarbij samenwerking tussen overheid en markt meer centraal staat, zoals bij het gedachtegoed achter DOEN, de nieuwe inkoopfilosofie van Rijkswaterstaat. Ook worden steeds vaker gecombineerde teams samengesteld om een project of programma succesvol ten uitvoer te brengen, bijvoorbeeld bij dijkversterkingsprojecten. Dat is binnen De Groene Motor van Hoogheemraadschap van Delfland goed gelukt.

Omdat een langdurige samenwerking tussen Delfland en de marktpartij cruciaal zou zijn voor het succes van De Groene Motor wilde Delfland al in de aanbestedingsfase kennismaken met geïnteresseerde marktpartijen. Daarom werd besloten om in twee fasen (selectiefase en dialoofase) aan te besteden. Delfland had in 2016 een duidelijk beeld van de taken van het team De Groene Motor: 'Het team zal bestaan uit een optimale mix van inhoudelijk deskundigen, planvormers en procesmanagers. Verder zal het team bestaan uit een combinatie van externe medewerkers en medewerkers van Delfland, en zal het team op veel fronten intensief samenwerken met de verschillende organisatieonderdelen van Delfland en (direct of indirect) met het netwerk met gemeenten. De aansturing van het team als geheel gebeurt door Delfland.'

IN 'T KORT - Samenwerken

Innige samenwerking tussen partijen is noodzakelijk voor geslaagd project

Bij KRW-programma De Groene Motor is dit goed gelukt

Voor het aanbestedende Delfland was het traject een waardevolle ervaring

Het hoogheemraadschap vertrouwde op de expertise van de inschrijvende bureaus



Woudse Polder met rijshouten voorover.

Het aanbestedende team kwam op basis van deze uitgangspunten voor de selectiefase tot drie selectiecriteria betreffende ervaring met programmamanagement, verbinding tussen programma en staande organisatie en innovaties gericht op het verbeteren van de ecologische waterkwaliteit. Deze ervaring diende aangetoond te worden met een uitgewerkte aanpak per criterium. In deze fase zijn vijf inschrijvers geselecteerd voor de dialoofase.

In de eerste dialoofronde kregen vijf geselecteerde partijen de gelegenheid een dialoog aan te gaan binnen Delfland. Op basis hiervan konden ze hun aanpak verder uitwerken. In de tweede dialoofronde kregen de beste drie partijen de gelegenheid hun aanpak aan te scherpen, waarna Delfland vervolgens de beste inschrijving selecteerde.

Ervaring Delfland

Voor het aanbestedende team van Delfland was de aanbesteding een waardevolle ervaring. Ze kregen als opdrachtgever een inkijkje in de keuken van verschillende adviesbureaus met elk hun eigen aanvliegroute. De aanbestedingsprocedure leidde tot goede voorstellen van marktpartijen en door de dialogen met deze bureaus ontstond bij Delfland een goed beeld welke aanpak hen het meeste aansprak. Het vormde een goede basis voor samenwerking. De interne samenwerking tussen het aanbeste-

dende team en het inkoopteam werkte ook goed. De wensen ten aanzien van de aanpak en het programma zijn met de hulp van de inkoopadviseur uitgewerkt in een passende aanbesteding en contract.

Ervaring markt

Het hoogheemraadschap vertrouwde op de expertise van de inschrijvende bureaus aangaande projectmanagement, contractmanagement en inhoud. Zo ontstond ruimte om te sturen op het vormgeven van de samenwerking. De opdracht werd gegund aan een consortium van WSP, Bureau Waardenburg en WB De Ruimte. De gesprekken met Delflanders tijdens de aanbesteding waren plezierig en gaven het tenderteam een goed beeld van de behoeften van Delfland en een aanpak die past bij de cultuur binnen het hoogheemraadschap.

In de selectiefase kregen vijf partijen de gelegenheid om gesprekken te voeren met medewerkers van Delfland. Ze konden zelf bepalen met welke medewerker ze in gesprek wilden, van bestuurder tot veldmedewerker. Ook het aantal gesprekken was onbepaald. Op deze wijze is een level playing field voor de aanpak gerealiseerd. De inhoud uit de dialooggesprekken in de vervolgfase werd niet gedeeld met de andere partijen. Delfland bood weliswaar een tegemoetkoming in de kosten van de aanbesteding, maar een aanbesteding met dialoog kost meer inzet dan andere

vormen van aanbesteding en levert een financieel risico. Er is binnen het consortium uitgebreid gesproken of men dit risico wilde nemen. Uiteindelijk gaf het enthousiasme voor deze opdracht en het vooruitzicht van werk over een langere periode de doorslag.

Resultaat samenwerking

Doordat er al de nodige gesprekken gevoerd waren in het aanbestedingstraject, kon na de gunning een vliegende start worden gemaakt. Bij de verdere invulling van het programma stonden de programmadoelen constant voorop. Alle betrokkenen voelen zich verantwoordelijk voor het realiseren van de KRW-doelen.

Vanaf het begin is er een vertrouwensrelatie. Het kernteam en de werkgroepen vormen voor de medewerkers van het consortium en Delfland een veilige plek, waar vrijuit gesproken kan worden.

De samenwerking is vruchtbaar gebleken bij het invullen van de benodigde capaciteit, de inzet van kennis en ervaring, het leren van elkaar en daarmee het dichterbij de KRW-doelen voor 2027 komen. Voor de teamleden is het een erg mooie ervaring. De fysieke aanwezigheid in Delft en het enthousiasme van de mensen is belangrijk geweest voor het succes van De Groene Motor.

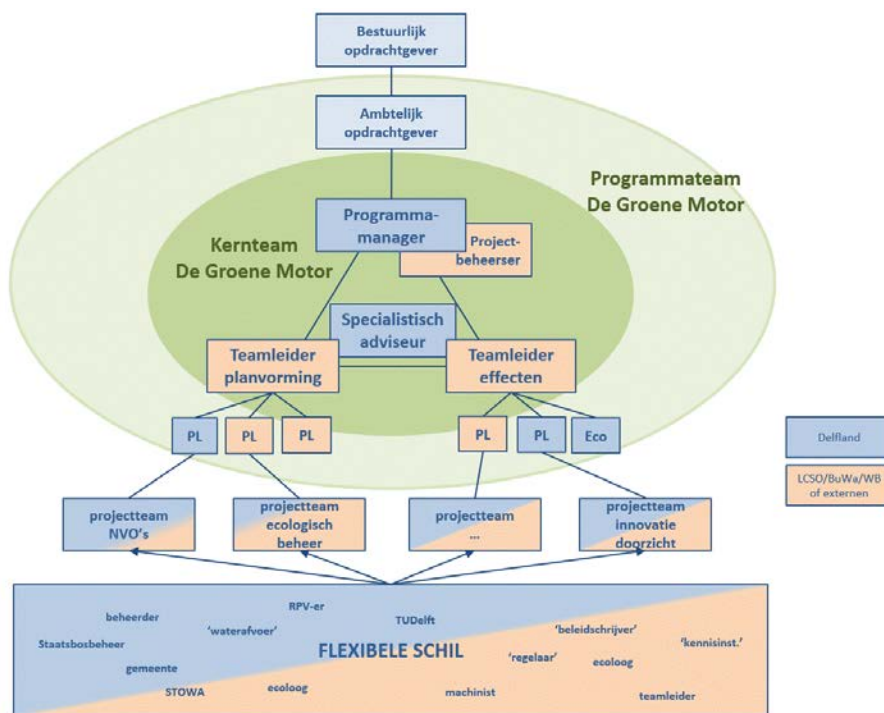
Het bestuur van Delfland heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het slagen van het programma door in één keer het totale benodigde budget vrij te geven.

Tot dan toe was het gebruikelijk om voor ieder afzonderlijk project goedkeuring aan het bestuur te vragen. De durf om nu in één keer het hele budget vrij te geven, gaf het kernteam speelruimte.

De directeurs van het consortium vormen een stuurgroep aan opdrachtnemerskant. Zij maakten zich in het begin zorgen of De Groene Motor voldoende zou opleveren voor de KRW.



Proefopstelling met waterplanten in Delft.



Bestuurlijke aanpak van De Groene Motor.

Door de kernteamleden te bevragen, hebben zij scherpte aangebracht en ontstond het vertrouwen dat het kernteam op de juiste koers lag.

Resultaat voor de KRW

We zijn nu 3,5 jaar bezig met De Groene Motor. In deze periode is veel inzicht verkregen in de werking van het watersysteem en is er een systematiek uitgewerkt om de ontwikkeling van het systeem te kunnen volgen. Op basis van de Ecologische Sleutel Factoren (ESF's) is inzicht vergaard in welke belemmeringen er zijn in welke delen van het watersysteem voor het behalen van de KRW-doelen. Hierdoor kon meer focus aangebracht worden in de selectie van effectieve maatregelen. Zo is onderzocht op welke plaatsen waterplantzones ontwikkeld kunnen worden zonder dat dit tot onacceptabele opstuwing leidt. Op basis van deze nieuwe inzichten is het beheer aangepast.

Ook zijn pilots uitgevoerd met drijvende oeverzones en plantenbakken op locaties waar weinig ruimte is of de scheepvaart voor veel dynamiek zorgt. Daarnaast zijn nieuwe natuurvriendelijke oevers gerealiseerd. Het halen van een aantal KRW-doelen is in 3,5 jaar veel dichterbij gekomen.

Desondanks blijken niet alle doelen haalbaar met alleen inrichting- en beheermaatregelen. Delfland heeft daarom de volgende stap gezet met een integratie van de programma's voor ecologische en chemische waterkwaliteit.

Belangrijkste aandachtspunten?

Terugkijkend zijn er enkele belangrijke contractuele aspecten die een vruchtbare samenwerking tussen Delfland en het consortium mogelijk hebben gemaakt. Deze succesfactoren zijn de moeite waard om vast te houden bij toekomstige inkoopprocessen:

- Vertrouwen op de inhoudelijke expertise van bureaus, waardoor ruimte ontstaat om te sturen op het vormgeven van de samenwerking en de (programma)aanpak;
- De keuze van de juiste aanbestedingsvorm (dialogo) en selectiecriteria die goed aansluiten bij de opgave;
- Vertrouwen van bestuur en directie, waardoor het kernteam voldoende mandaat heeft om De Groene Motor tot een succes te maken;
- Een geïntegreerd team van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Inmiddels zijn assessments steeds vaker onderdeel van de selectieprocedure. Dat was ten tijde van de aanbesteding van De Groene Motor nog niet gebruikelijk. Uit de aanbesteding is gebleken dat je ook zonder assessment met een dialogoprocedure en de juiste selectiecriteria de opdrachtnemer kunt selecteren die het beste aansluit bij de opdrachtgever.

Marieke Pfaff-Wagenaar werkt bij WSP; Jos Geradts-Schermer werkt bij WB de Ruimte; Helen Hangelbroek werkt bij Hoogheemraadschap van Delfland en Jos Spier werkt bij Bureau Waardenburg.