

Contractvisie – Samenwerken aan maximale waarde voor het project

1 Inleiding

1.1 Doel en context

Het aankomende contract maai- en groenbeheer & calamiteitenbestrijding kent veel verschillende doelen en belangen. Daarnaast wil Waterschap Limburg (WL) op een aantal onderdelen vernieuwen. Voornamelijk qua samenwerking: op het gebied van datagedreven werken en op het gebied van gelijkwaardigheid tussen WL en de aannemers. De diversiteit in de doelen en belangen, in combinatie met snel veranderende externe ontwikkelingen, maken het een interessante uitdaging om gezamenlijk tot de juiste keuzes te komen. Om een handvat te bieden bij het maken van keuzes, heeft WL deze onderhavige contractvisie opgesteld. Deze contractvisie is geen statisch document dat gedurende de gehele contractduur hetzelfde zal blijven. In ieder geval om de twee jaar evalueren we de contractvisie en herijken deze waar nodig, zodat deze zich mee ontwikkelt met de interne en externe ontwikkelingen die raken aan het contract.

Deze contractvisie kent een aantal doelen:

- **Richting geven:** begeleiden in het maken van de juiste keuzes en afwegingen, zodat we maximale waarde creëren voor de belanghebbenden van dit contract.
- **Verbinden:** we voelen ons verbonden doordat we in dezelfde waarden en doelen geloven vanuit de contractvisie.
- **Eigenaarschap nemen:** de contractvisie geeft de organisatie kaders wie waarvoor verantwoordelijk is. Zo voorkomen we dat we blijven praten met elkaar en geen knopen durven doorhakken en blijven we denken in oplossingen in plaats van in problemen. De partijen erkennen samen de belangen binnen het areaal.

Deze contractvisie helpt ons bij het maken van keuzes en hierin telkens samen te leren en verbeteren, zodat onze keuzes leiden tot een steeds betere balans in kosten en waarde. Ons einddoel is dat we gezamenlijk, WL samen met de 4 geselecteerde contractpartners, trots zijn op de aantoonbare verbeteringen die we bereiken in de uitvoering van het onderhoud en de calamiteitenbestrijding.

1.2 Relevante externe ontwikkelingen

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, zien we in het huidige contract dat er veel externe ontwikkelingen zijn die invloed hebben op ons areaal en omgeving, en de wijze waarop het onderhoud daarin uitgevoerd kan worden. We zien in ieder geval de volgende ontwikkelingen:

- **Veranderende weers- en klimaatomstandigheden.** In aanstaande contractperiode zijn lastig voorspelbare en extreme omstandigheden (extreme regen en droogte) een reëel scenario. Dit vraagt flexibiliteit in zowel de planning als de inzet van materieel, maar ook om (organisatorische) capaciteit en kunde om wanneer deze omstandigheden zich voordoen te prioriteren en besluiten, bijvoorbeeld voor crisis- en calamiteitenbestrijding.

- **Plaagsoorten.** De druk van invasieve exoten en plaagsoorten op de onderhoudswerkzaamheden is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Twee ontwikkelingen springen daarbij in het oog: de sterke toename van bevers en de snelle verspreiding van invasieve exoten of plaagsoorten.
- **Omgeving.** De omgeving is de laatste jaren mondiger geworden en weet het waterschap beter te vinden. Denk hierbij aan agrariërs, natuurorganisaties en omwonenden. Agrariërs hebben bij natte omstandigheden belang bij snelle waterafvoer om schade te beperken, terwijl bij droogte juist beschikbaarheid van water gewenst is voor gewassen. Natuurorganisaties leggen juist de nadruk op natuurwaarden en ecologische rust. Het is uitdagend, en vaak ook onmogelijk, om tegelijk in al deze belangen te voorzien. Dit vraagt om keuzes maken en deze transparant kunnen uitleggen naar de omgeving. Onze onderhoudspartners zijn hier het visitekaartje van het waterschap naar de omgeving.
- **Innovaties.** Er zijn verschillende technologische ontwikkelingen die de kwaliteit en/of efficiëntie van het onderhoud kunnen verbeteren, zoals inzet van tools waarmee efficiënter data ingewonnen kan worden over de toestand van het areaal. Toepassing van deze innovaties kunnen ons werk door de jaren heen makkelijker maken. WL wil in dit contract contractpartners beter op weg helpen in het realiseren van innovaties die bijdragen aan contractwaarde door bijvoorbeeld financiële prikkels toe te passen of pilotlocaties aan te wijzen.
- **Duurzaamheid.** Onze natuur staat onder druk, maaien zonder oog voor biodiversiteit, ecologie, circulariteit en uitstoot is geen realistische optie meer. Daarnaast worden eisen vanuit Europese en nationale afspraken over CO₂-reductie, circulair werken en biodiversiteitsherstel de komende jaren scherper. Het waterschap is ondertekenaar op basisniveau van het convenant Schoon en Emissieloos Bouwen (SEB). Dit heeft directe impact op de inzet van materieel, de verwerking van maaisel en de werkmethoden.
- **Wet- en regelgeving.** De Omgevingswet behelst relevante wetgeving die geborgd moet zijn bij het uit te voeren onderhoud, en die door de tijd heen aanpassingen ondergaat. Dit kan gaan over natuurvervuiling (zoals eutrofiering, vermessing, bodembelasting of milieubelastende factoren) waardoor maaisel afgevoerd moet worden, en natuurbeschermingsregels waardoor er niet gemaaid, anders gemaaid of in een andere periode gemaaid moet worden. WL en de contractpartners dienen deze wetgeving goed te doorgronden, zodat de impact, risico's en benodigde maatregelen helder zijn en meegenomen worden in de afwegingen gedurende het contract. Zie het Bestek voor de doorvertaling van de Omgevingswet naar het uiteindelijke onderhoudswerk. Wijzigingen in wetgeving of daaraan gelieerde gedragsregels, zullen uiteraard – waar nodig – ook voor aanpassingen zorgen.

Vanwege de dynamiek van externe ontwikkelingen kiest WL bewust voor een flexibel contract. WL kan zich immers niet vooraf vastleggen op een vaste scope die gedurende de looptijd van het contract ongewijzigd blijft. Wat vandaag van grote waarde is binnen het contract, kan een jaar later minder prioriteit hebben doordat ontwikkelingen in de omgeving het speelveld hebben veranderd.

Deze flexibiliteit krijgt vorm in een jaarlijks jaarplanproces, waarbij WL samen met de contractpartner per perceel een jaarplan opstelt voor de werkzaamheden van het aankomende jaar. Op deze manier kunnen WL en contractpartner jaarlijks gezamenlijk de keuzes maken die op dat moment de meeste contractwaarde opleveren. Tegelijkertijd biedt het jaarplanproces ruimte om te leren van ervaringen uit voorgaande jaren en om de gemaakte keuzes continu te verbeteren. Daarbij groeit ook de gelijkwaardigheid in de samenwerking, doordat contractpartners gedurende het contract steeds meer kennis opbouwen van het areaal.

Naast flexibiliteit op jaarbasis is ook gedurende het uitvoeringsjaar wendbaarheid noodzakelijk. De dynamiek binnen het areaal maakt namelijk dat het jaarplan niet altijd volledig kan worden uitgevoerd zoals vooraf bedacht. WL verwacht daarom van contractpartners dat zij tijdig signaleren wat wel en niet haalbaar is en proactief met passende alternatieven komen.

1.3 Samenhang met andere documenten

Onderstaand is de samenhang uitgebeeld tussen de contractvisie en andere stukken. Deze contractvisie legt het 'waarom' van de werkzaamheden van maai- en groenonderhoud en calamiteitenbestrijding uit. De eisenset bevat het 'hoe', het jaarplan het 'wat'.



Figuur 1 De belangrijkste documenten voor dit contract en hoe deze samenhangen

2 Waarom: onze doelen

Het maai- en groenonderhoud en de calamiteitenbestrijding onder dit contract is geen doel op zich, maar een middel om bij te dragen aan de kerntaken van Waterschap Limburg: het zorgen voor veilig water en droge voeten, voor voldoende water en schoon en natuurlijk water en land:

Veilig water en droge voeten: we borgen de waterveiligheid, dat betekent dat we beschermen tegen overstromingen in het areaal. Dit doen we door de keringen goed te onderhouden en maaionderhoud goed uit te voeren. Daarnaast moeten WL zelf en de contractpartners (van Noord A en Zuid A) te allen tijde beschikken over voldoende capaciteit aan mens en materieel om de benodigde acties uit te kunnen voeren die horen bij het calamiteitendraaiboek.

Voldoende water - Eerlijk verdelen van water: balans tussen water aanvoeren, afvoeren en vasthouden, en het op een juiste manier verdelen naar locaties.

Schoon en natuurlijk water en land: Wij maaien met oog voor waterkwaliteit. Door slim en natuurvriendelijk onderhoud stimuleren we de biodiversiteit en houden we ons water gezond.

We gaan zorgvuldig om met natuur: we kennen de lokale context, weten welke natuurdoelen en soorten daar aanwezig zijn, en houden hier rekening mee in onze onderhoudsaanpak. We beheersen (en bestrijden) de invasieve exoten die een bedreiging vormen voor de ecologische en veiligheidsfuncties van ons watersysteem.

2.1 Een integraal beeld van de doelen

De drie doelen van dit contract – waterveiligheid (inclusief crisisbeheersing), eerlijk verdelen van water, en ecologie – staan niet los van elkaar, maar zijn nauw met elkaar verweven. Keuzes binnen het onderhoud dragen vrijwel altijd bij aan meerdere doelen tegelijk, maar kunnen ook spanning veroorzaken tussen deze doelen.

Waterveiligheid en crisisbeheersing vragen om voorspelbaarheid, robuustheid en het kunnen handelen onder druk. Tegelijk vraagt het eerlijk verdelen van water om zorgvuldige afwegingen in beschikbaarheid en gebruik, en vraagt ecologie om ruimte voor natuurlijke processen en systeemherstel. Deze belangen zijn niet altijd gelijktijdig optimaal te realiseren. Tegelijkertijd zien wij voor de langere termijn het maaicontract nadrukkelijk als een kans en verantwoordelijkheid om verder te gaan dan de basis, en waarde toe te voegen. Wij willen het areaal ontwikkelen tot een robuust, biodivers en samenhangend landschap. Dit vraagt om een verschuiving van reactief beheer naar systeemgericht werken: niet langer ingrijpen achteraf, maar sturen op herstel en versterking van natuurlijke processen, met een duidelijke visie op lokaal niveau, onderbouwd met data. In onze afwegingen over het uit te voeren onderhoud dienen we dus zowel de impact op de korte als de lange termijn in ogenschouw te nemen.

Voor de percelen Noord A en Zuid A geldt daarbovenop de uitdaging van het combineren van onderhoud met calamiteitenbestrijding onder regie van WL. Deze contractpartners moeten zowel bestendig beheer op voorspelbare wijze uitvoeren én op elk moment kunnen schakelen naar een crisisorganisatie waarbij direct met voldoende mensen de juiste acties worden uitgevoerd om bijvoorbeeld hoogwater te kunnen keren en deskundig in te grijpen bij andere calamiteiten.

WL vertaalt de doelen naar eisen en naar specifieke werkzaamheden in het jaarplan (dit geldt niet voor calamiteiten, hiervoor hanteert WL een vast draaiboek en werkmethode). De werkzaamheden die buiten worden uitgevoerd, en de wijze waarop, zijn immers de bepalende factor in het realiseren van de doelen. Vanwege de onderlinge afhankelijkheid en soms ook tegenstrijdigheid tussen doelen en belangen, is de flexibiliteit van het contract van extra belang. Soms moeten er daarom locatiespecifieke afwegingen worden gemaakt, die per jaar kunnen verschillen. Deze afwegingen onderbouwt WL in het jaarplan zodat herleidbaar is waarom keuzes op een bepaalde manier worden gemaakt en om hiervan te kunnen leren. Tijdens de contractduur zullen WL en de contractpartners op basis van de geleerde lessen steeds beter in staat zijn om keuzes te maken die leiden tot maximale waarde. Zie ter ondersteuning ook onderstaande figuur.

Praatwijzer beheer en onderhoud van watergangen

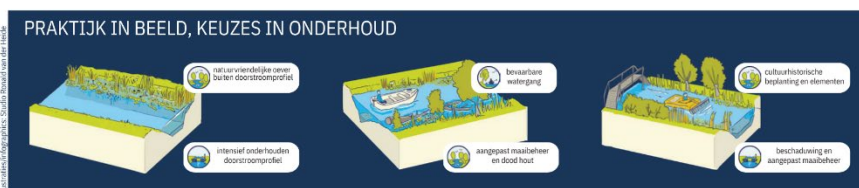
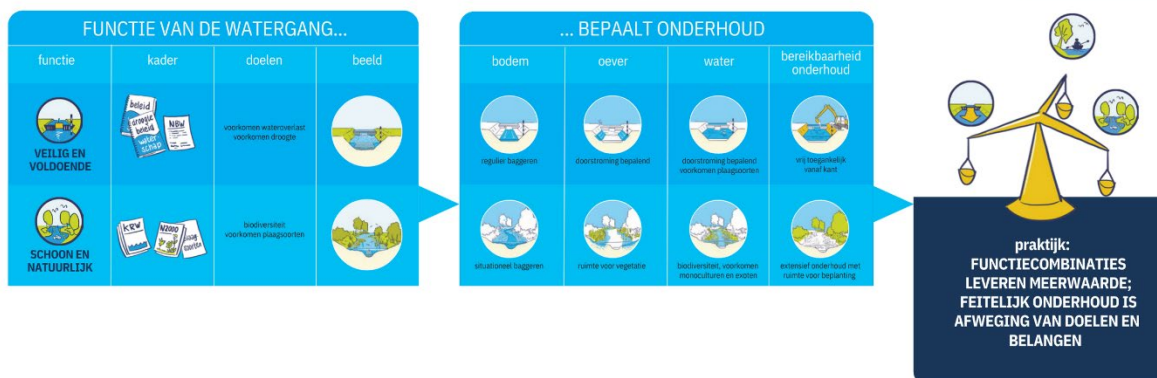
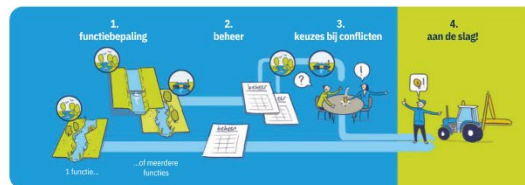
MAATWERK VRAAGT DUIDELIJKE KEUZES

Als beheerder van watergangen krijg je soms vragen: "Waarom doe jij het onderhoud zoals je dat doet?", "Welke keuzes zijn gemaakt?". Deze praatwijzer helpt je om dat uit te leggen.

Binnen het watersysteem heeft elke watergang zijn eigen doelen, functie en mogelijkheden. Het gangbare geplande onderhoud is daarop afgestemd. Meestal heeft een watergang meerdere doelen. Het is niet altijd

mogelijk om het onderhoud voor alle doelen optimaal uit te voeren. Bijvoorbeeld omdat doelen en belangen botsen. In dat geval wordt een keuze gemaakt welk onderhoud het beste past.

Is de keuze niet zo helder? Of kom je erachter dat er iets handiger kan? Zie deze praatwijzer als handvat om het gesprek aan te gaan met je collega's van het waterschap. Zo komen we samen verder.



Figuur 2 Praatwijzer beheer en onderhoud van watergangen, opgesteld i.h.k.v. CoP Beheer en Onderhoud, aangepast voor dit contract en Waterschap Limburg

3 Waarom: onze stakeholders

Het realiseren van bovenstaande waarden gebeurt in een omgeving met uiteenlopende stakeholders. We voeren het onderhoud uit voor of met deze partijen. Daarmee zijn ze de andere kant van het waarom van dit contract: zij zijn degenen met en voor wie we de maatschappelijke effecten realiseren uit hoofdstuk 2. De belangen van deze stakeholders zijn verschillend en divers. Het is belangrijk om ze te kennen en te begrijpen. De stakeholders zijn te onderscheiden in extern en intern.

3.1 Externe stakeholders

Omwonenden en betrokken burgers zien en voelen direct effect van onderhoud tijdens en erna. Tijdens werkzaamheden kunnen zij overlast ervaren. De publieke maaikalender geeft transparantie over wanneer er waar gemaaid wordt. Bovendien waarborgt het waterschap met dit onderhoud de bescherming tegen overstromingen in de leefomgeving en waarborgt het een beheersbaar waterpeil in de directe leefomgeving van de burger.

Aangrenzende bedrijven en bedrijventerreinen zijn net als omwonenden onze directe burens en ondervinden soms direct effect van onderhoud, bijvoorbeeld door tijdelijke hinder, veranderde bereikbaarheid of werkzaamheden nabij hun terrein. Tegelijk hebben zij belang bij een goed functionerend watersysteem dat wateroverlast voorkomt en de bedrijfsvoering ondersteunt. Andersom hebben zij soms de toegangssleutel tot voor onderhoud benodigd overpadsterrein.

Agrariërs met aangrenzende percelen hebben direct belang bij een goed onderhouden watersysteem. Bij natte omstandigheden is snelle waterafvoer van belang om schade aan gewassen en percelen te beperken, terwijl in droge perioden juist voldoende beschikbaarheid en een eerlijke verdeling van water belangrijk zijn. Ook zij hebben soms de toegangssleutel tot voor onderhoud benodigd overpadsterrein.

Recreanten verblijven en recreëren graag in en rondom het water. Zij hebben belang bij een gebied dat veilig, toegankelijk en aantrekkelijk is, waarbij het onderhoud bijdraagt aan een veilige en een goed beleefbare openbare ruimte.

De natuur (flora & fauna) fungeert als een stille stakeholder binnen het beheergebied. Hoewel de flora en fauna geen actieve stem hebben in het overleg, vertegenwoordigen zij de ecologische conditie van het watersysteem. Het waterschap heeft de taak om de intrinsieke waarde van de natuur te beschermen door negatieve effecten van onderhoud te minimaliseren en, waar mogelijk, juist in te zetten om biodiversiteit te versterken. Het is een uitdaging om onderhoud te doen dat goed is voor de natuur en niet tornt aan de functionaliteit en kerntaak waterveiligheid van het watersysteem. Daarnaast werken we proactief samen met diverse **(natuur)organisaties** (Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, visverenigingen) om onderhoud af te stemmen.

Andere overheden zoals gemeentes en Rijkswaterstaat zijn partners in de openbare ruimte en in het watersysteem. Zij hebben belang bij goede afstemming van onderhoud, een heldere rolverdeling en een betrouwbare uitvoering, zodat beheer, bereikbaarheid, veiligheid en waterhuishouding goed blijven functioneren. Ook de **Provincie Limburg** heeft belang bij een goed functionerend watersysteem dat bijdraagt aan ruimtelijke kwaliteit, natuur, klimaatadaptatie en een veilige leefomgeving. Daarnaast is de provincie een belangrijke gebiedspartner in de afstemming van bredere beleidsdoelen en maatschappelijke opgaven.

Andere landen hebben buurtwateren waarover we goed moeten afstemmen om onze waterschapsdoelen te kunnen halen. Daarnaast ondervinden we direct of indirect effect van keuzes in het watersysteem, omdat water zich niet houdt aan bestuurlijke grenzen. **Andere provincies** (vooral Noord-Brabant) ondervinden juist invloed vanuit onze keuzes. We hebben allemaal belang bij goede samenwerking en afstemming, zodat wateraanvoer, waterafvoer en crisisbeheersing ook grensoverschrijdend goed functioneren.

Voor een groot deel van deze externe stakeholders leidt ontevredenheid of onbegrip over de werkzaamheden tot meldingen bij WL. Meldingen voorkomen we het liefst. Indien dat niet mogelijk is, verhelpen we meldingen graag zo soepel mogelijk. Goed stakeholdermanagement is essentieel om het externe vertrouwen in het waterschap te behouden en de beheerlast niet te verhogen. Dit betekent onder andere zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

3.2 Interne stakeholders

Waterschap Limburg wordt bestuurd door een Algemeen Bestuur (AB) (openbaar gekozen bestuur dat strategische besluiten neemt) en een Dagelijks Bestuur (DB) (dagelijkse leiding, vergelijkbaar met B&W en gevormd uit leden van het AB), voorgezeten door de dijkgraaf. Het AB is het hoogste orgaan, terwijl het DB beleid voorbereidt en uitvoert in samenspraak met de ambtelijke organisatie. De werkzaamheden lopen dwars door de organisatie, die bestaat uit vier directies: operatie en beheer; advies en omgeving; ontwikkeling, strategie en omgeving; en bedrijfsondersteuning.

Voor de werkzaamheden onder deze contracten valt het zwaartepunt van de raakvlakken in de directie operatie en beheer.

4 Hoe: proceswaarden

4.1 In optimale samenwerking

Als WL willen we transparant en betrouwbaar acteren richting onze omgevingspartijen. We hebben een verantwoordelijkheid richting onze omgeving dat we navolgbare en onderbouwde keuzes maken die gegeven het beschikbare budget zo veel mogelijk waarde creëren in het areaal. Dit vraagt ook om samenwerking met een aannemer die gebaseerd is op transparantie en betrouwbaarheid. Dit betekent niet dat er geen omstandigheden zijn waardoor een plan wijzigt. Sterker nog, er zijn steeds meer factoren (zoals klimaat- en weersomstandigheden) waardoor het nodig kan zijn om ons plan bij te stellen en te zoeken naar een geschikt alternatief (bijv. uitvoering met ander materieel of op een ander moment). Door het areaal en de stakeholders steeds beter te leren kennen, begrijpen we de dynamiek steeds beter, weten we steeds beter hoe we hierop kunnen acteren en op welke manier we onze omgevingspartijen hierin mee kunnen nemen.

WL en contractpartner werken hierbij nauw samen, als team, en lossen proactief uitdagingen op. We werken daarbij gelijkwaardig: we nemen elkaars kennis en ervaring serieus en kijken hoe we op basis daarvan tot de beste aanpak voor het onderhoud komen. We creëren een omgeving waarbij we successen delen en fouten bespreekbaar maken en daar gezamenlijk van leren. Een omgeving waarin we keuzes durven te maken en foute keuzes durven toe te geven. Voorbeeldgedrag door management is vanuit zowel WL als de contractpartner noodzakelijk om deze omgeving te creëren.

4.2 Datagedreven

WL ontwikkelt zich naar datagedreven werken. Data is een randvoorwaarde om dit contract goed uit te voeren. Zonder betrouwbare areaaldata, heldere data-afspraken en goede data-uitwisseling kan WL het areaal niet eenduidig beheren, geen navolgbaar jaarplan opstellen, de voortgang volgen en uitgevoerde werkzaamheden aantoonbaar beoordelen of afrekenen. Datagedreven werken betekent dat onderhoudskeuzes worden gebaseerd op gebiedskennis, uitvoeringskennis en een gedeelde, actuele en controleerbare informatiepositie. We willen weten welke objecten, trajecten en gebieden we beheren, waar deze liggen, welke kenmerken en risico's daarbij horen, welke werkzaamheden zijn gepland, wat is uitgevoerd en waar de werkelijkheid buiten afwijkt van de beschikbare gegevens.

Data vormt hierin de basis voor voorbereiding, jaarplanvorming, uitvoering, afmelding, betaling, bijsturing, evaluatie en verbetering. Tijdens de uitvoering gebruiken WL en contractpartner actuele data om te volgen waar afwijkingen ontstaan en waar bijsturing nodig is. Datagedreven werken vraagt om transparantie en discipline. Afwijkingen tussen planning, uitvoering en werkelijkheid moeten tijdig zichtbaar worden. Alleen dan kunnen WL en contractpartner beoordelen wat de afwijking betekent, welke keuze nodig is en hoe hierover richting omgeving, uitvoeringsteam en opdrachtgever wordt gecommuniceerd. Fouten of onvolledigheden in data gebruiken we als basis voor verbetering.

Voor WL betekent dit zorgen voor duidelijke kaders, uniforme definities, een beheerde en actuele basisregistratie en werkbare datasystemen. Voor de contractpartner betekent dit dat hij data tijdig, juist en volledig aanlevert, actief terugmeldt waar de werkelijkheid afwijkt van de beschikbare gegevens, en zijn werkprocessen zo georganiseerd dat planning, uitvoering en afmelding betrouwbaar worden vastgelegd.

Datagedreven werken is nauw verbonden met samenwerking en innovatie. De contractpartner brengt gebiedskennis, uitvoeringskennis en veldwaarnemingen in. WL brengt kaders, areaaldata, beleidsdoelen en systeemkennis in. Die combinatie moet leiden tot betere onderhoudskeuzes, transparantie richting de omgeving en een gedeelde informatiepositie waarop partijen kunnen sturen, bijsturen en leren. Van contractpartners verwachten we dat zij actief meedenken over verbetering en innovatie, bijvoorbeeld in data-inwinning, voortgangsregistratie, beeldmateriaal, sensoren, analyses of werkwijzen die het onderhoud aantoonbaarder, voorspelbaarder en effectiever maken. Datagedreven werken vraagt daarmee om een contractpartner die data ziet als onderdeel van het primaire proces, zijn eigen werkwijze daarop kan beoordelen en samen met WL wil groeien naar een betrouwbare, gedeelde en lerende informatiepositie.

4.3 Gebiedsgericht - met zorg en aandacht voor lokale omstandigheden

Wij kennen de lokale context van onze gebieden en hebben goed inzicht in de betrokken stakeholders, evenals hun verwachtingen, eisen en wensen. In de samenwerking met de omgeving stellen wij ons constructief en transparant op. Samen met deze lokale partijen zoeken we naar de meest passende oplossingen voor het gebied, binnen de vooraf gestelde kaders.

4.4 Duurzaam

We beginnen bij een solide en betrouwbare basis. WL werkt conform de Gedragscode bestendig beheer en onderhoud van de Unie van Waterschappen en heeft hiervoor een ecologisch werkprotocol opgesteld, aangevuld met heldere streefbeelden voor het beheer. Daarnaast committeren wij ons aan het convenant Schoon en Emissieloos Bouwen, dat door het waterschap is ondertekend. Dit betekent dat wij toewerken naar volledig CO₂-neutraal onderhoud in 2030, in lijn met landelijke ambities en ondersteund door beschikbare rijksregelingen. Hiermee borgen we dat ons beheer niet alleen voldoet aan de huidige eisen, maar ook toekomstbestendig is.

Op het gebied van circulariteit ligt er eveneens een grote opgave én kans. Waar vrijkomende biomassa nu nog vaak laagwaardig wordt benut, streven wij naar een volledig gesloten kringloop waarin bijvoorbeeld gras en hout lokaal worden verwerkt tot waardevolle producten. Denk hierbij aan toepassingen zoals (CMC)-compost, bokashi of hoogwaardige verwerking in biobased materialen. Zo maken we van reststromen nieuwe bouwstenen voor een duurzame leefomgeving.

4.5 Veilig en gezond werken

Veilig en gezond werken betekent kunnen werken zonder potentiële oorzaken van een gevaarlijke of ongezonde situatie, of kunnen werken met goede beschermende maatregelen tegen deze potentiële oorzaken. Zo is het bijvoorbeeld essentieel dat Nederlands de voertaal is in de uitvoering, zodat iedereen veiligheidsinstructies begrijpt en kan opvolgen.

Daarnaast vraagt veilig en gezond werken dat we de werkzaamheden zo inrichten dat we binnen de kaders van de Arbeidstijdenwet werken. Van contractpartner wordt verwacht dat hij als zaakwaarnemer borgt, dat werkzaamheden ook bij piekbelasting of calamiteiten, binnen verantwoorde grenzen plaatsvinden. Dit wordt geborgd in het incidentenprotocol en de personele planning.

Tot slot kunnen zich in het werkgebied specifieke risico's voordoen door de fysieke gesteldheid van het terrein. Bijvoorbeeld beverholen en –gangen, maar ook de insporing kunnen leiden tot instabiele ondergrond. De contractpartner is verantwoordelijk deze terreinrisico's te voorzien van concrete beheersmaatregelen in het V&G-plan en ziet toe op de naleving ervan.

Waterschap Limburg houdt de contractpartner scherp door de periodieke werkplekinspecties gezamenlijk te bespreken, waarbij de focus ligt op de praktijksituatie in plaats van enkel een theoretisch beeld. Van de contractpartner verwachten we een proactieve rol in de coördinatie en het tijdig bijsturen van medewerkers en onderaannemers op deze specifieke projectrisico's.

4.6 Op basis van eerlijke prijsvorming

Wij besteden belastinggeld doelmatig en rechtmatig, waarbij een goed rendement voor onze contractpartners centraal staat. We bouwen een financieel gezonde samenwerking die langetermijnwaarde creëert voor alle betrokken partijen.

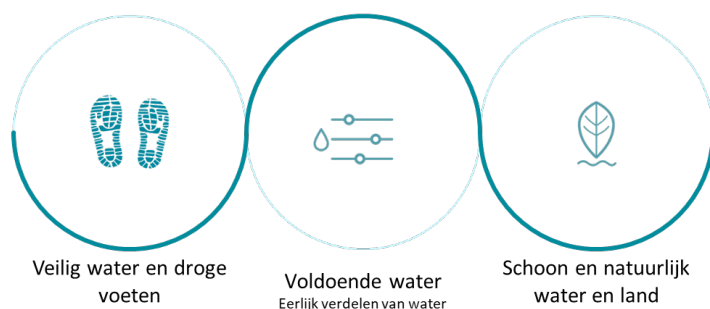
4.7 Waarbij we continu leren en verbeteren

Wij stimuleren een lerende cultuur waarin WL en contractpartners gezamenlijk reflecteren op ervaringen, resultaten, afwijkingen en gemaakte keuzes. Leren en verbeteren is geen losstaand evaluatiemoment, maar een doorlopend onderdeel van de contractuitvoering. In het jaarplanproces en gedurende het jaar vertalen we inzichten uit de praktijk, meldingen, areaaldata en samenwerking naar concrete verbetermaatregelen. Daarbij zien we afwijkingen niet alleen als fouten, maar ook als signalen om processen, keuzes en uitvoering te versterken. Dit vraagt om openheid, transparantie en eigenaarschap van beide kanten. Door lessen ook perceeloverstijgend te delen, benutten we de gezamenlijke kennis en verbeteren we stap voor stap de kwaliteit, voorspelbaarheid en maatschappelijke waarde van het onderhoud.

4.8 Een integraal beeld van de proceswaarden

WL vindt alle HOE-waarden belangrijk, en zoekt een contractpartner die samen met WL bedenkt hoe er jaarlijks een stapje vooruit gezet kan worden bij elke HOE-waarde, zodat we elk jaar leren en verbeteren. Het is daarbij jaarlijks, in het jaarplanproces, opnieuw een gezamenlijke afweging op welke waarden er dat jaar het meeste wordt ingezet, en op welke waarden het kwaliteitsniveau even voldoende wordt geacht. Streven naar een 10 op alle waarden is niet realistisch, en onrealistische doelen leiden tot gedemotiveerde teams. Hieronder in Figuur 3 staan het 'waarom' (de doelen) en het 'hoe' (de proceswaarden) in beeld.

Onze doelen (waarom)



Figuur 3 De doelen en proceswaarden van dit contract in beeld

Proceswaarden (hoe)



5 Hoe: onze organisatie

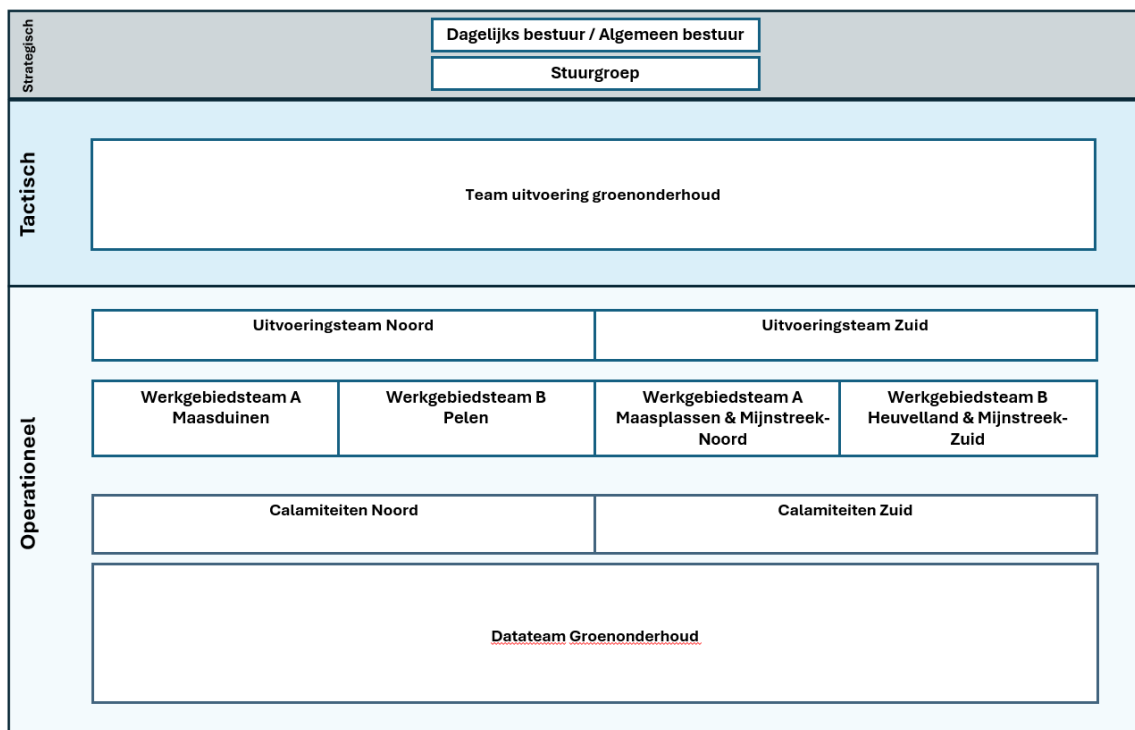
5.1 Teams

Onze organisatie bestaat uit verschillende teams die elk hun eigen rol hebben in het realiseren van optimaal onderhoud buiten:

- **Uitvoeringsteams Noord en Zuid:** sturen op operationeel niveau op de GOTIK-aspecten (Geld, Organisatie Tijd, Informatie en Kwaliteit) van de uitvoering.
- **Werkgebiedsteams regio's (Maasduinen, Pelen, Maasplassen & Mijnstreek-Noord, en Heuvelland & Mijnstreek-Zuid):** verantwoordelijk voor de dagelijkse samenwerking met de contractpartners en werken gebiedsgericht buiten.
- **Datateam groencontract:** verantwoordelijk voor de uniforme inrichting, kwaliteit en actualiteit van de data die nodig is om het contract datagedreven te kunnen aansturen. Het datateam werkt overkoepelend over de regio's heen, ondersteunt de uitvoeringsteams met data en analyses, verwerkt mutaties en afwijkingen vanuit de praktijk, beheert datasystemen en koppelingen en borgt dat er niet per regio of perceel verschillende waarheden ontstaan over areaal, context en planning.
- **Team uitvoering groenonderhoud:** overziet op tactisch niveau de samenhang en uniformiteit tussen de vier percelen en vormt de schakel tussen andere (beleids)afdelingen van het Waterschap en de uitvoeringsteams op de loods. Ziet tevens op doorontwikkeling van samenwerking, data en de overkoepelende kwaliteit.

5.2 Organisatiestructuur

Figuur 4 toont de organisatiestructuur voor de contracten voor het maai- en groenonderhoud en calamiteitenbestrijding, en de plek daarin van ieder team zoals hierboven toegelicht.



Figuur 4 Organisatiestructuur contracten maai- en groenonderhoud en calamiteitenbestrijding

5.3 Samenwerkingsprocessen

Gelijkwaardig samenwerken kan een vaag begrip zijn. Het zal een leerproces zijn om met elkaar te gaan ontdekken wat dit inhoudt en hoe we dit het beste tot zijn recht laten komen. Echter, zonder kader aan de voorkant kan dit zachtere begrip tot besluiteloosheid en vertraging leiden. Dit willen we niet. Daarom werken we hieronder uit hoe gelijkwaardig samenwerken eruit ziet in 5 verschillende processen: het jaarplanproces, het bijstuurproces, het crisisproces en perceeloverstijgend leren.

5.3.1 Jaarplan

Waterschap Limburg heeft gekozen voor een flexibel contract dat kan meebewegen met de veranderlijke interne en externe factoren die van invloed zijn op het contract. Deze flexibiliteit is o.a. geborgd in het jaarlijks opstellen van een jaarplan, samen met de aannemer. In het jaarplan wordt uitgelegd welke keuzes gemaakt zijn voor het desbetreffende jaar. Ontwikkelingen en afwegingen zijn gezamenlijk besproken en vastgelegd. Samen met de Onderhoudsprogrammering geeft het jaarplan aan wat in dat jaar aan onderhoud uitgevoerd kan en gaat worden. Dit staat los van noodzakelijke en ad-hoc-aanpassingen gedurende het jaar. Hiermee is het jaarplan de vastlegging van gemaakte keuzes zoals bijvoorbeeld aanpassingen in budget en daarmee prioritering in onderhoudsmaatregelen.

In het jaarplan worden ook thematisch onderwerpen die in een jaar gaan spelen benoemd en uitgelegd. In de samenwerking tussen het Waterschap en aannemer worden deze onderwerpen besproken, uitgewerkt en de uitkomsten vastgelegd.

Voor 2027 stelt WL het jaarplan grotendeels zelf op. Na definitieve gunning van de aanbesteding in december 2026, dient de contractpartner het jaarplan te reviewen en te voorzien van

verbetersuggesties op basis van haalbaarheid, contractwaarde en kosten. Zo werken WL en de aannemers samen naar de gedragen versie toe in de transitiefase. In navolgende jaren stellen WL en de aannemer per perceel jaarlijks gezamenlijk het jaarplan op. Dit vanwege het feit dat de aannemer steeds meer kennis en ervaring opdoet in het areaal. Tijdens het uitvoeringsjaar vormt het jaarplan het dashboard voor monitoring van de voortgang.

Naast een aantal vaste onderdelen kunnen items toegevoegd worden aan het jaarplan. Het jaarplan is de weergave van de samenwerking van WL en aannemer om onderhoud aan de assets vorm te geven, uit te voeren met de blik op de toekomst en het bijdragen aan de doelstellingen van het Waterschap met oog voor de uitgeschreven (gedeelde) belangen van alle partijen.

5.3.2 Transitieproces – Een vliegende start

Het proces tussen 7 december 2026 en 1 maart 2027 (ingangsdatum nieuw contract) waarin de WL samen met de contractpartners die de opdracht gegund hebben gekregen de activiteiten onderneemt die nodig zijn om voldoende voorbereid het contract in te gaan. Dit behelst in ieder geval de volgende activiteiten:

- Samen met WL komen tot een set aan samenwerkingsprincipes onder begeleiding van een coach, o.a. met een 24-uurs directie-bijeenkomst.
- Samen met WL jaarplan 2027 doorleven voor een goede start maart 2027.
- Samen met WL komen tot een concept jaarplan 2028, op basis van de versie 2027 die WL heeft opgesteld.
- Inrichting datasystemen en -koppelingen.
- Doorgronden van het gebied, organiseren van een 0-meting
- Overdracht van, trainen en oefenen met het crisisbeheersingsproces (OTO, Opleiden, Trainen, Oefenen). Deelname hieraan is verplicht.

5.3.3 Bijstuurproces

Het jaarplan is opgesteld en biedt houvast, maar er zijn vele redenen te bedenken waarom het jaarplan op onderdelen toch niet uitgevoerd kan worden zoals is bedacht. In het jaarplan zelf is ook een hoofdstuk opgenomen waarin de risico's die vooraf worden gezien zijn opgenomen en op welke wijze er zal worden (bij)gestuurd om te voorkomen dat deze risico's optreden of om de gevolgen te beperken zodra ze optreden. Op dat moment moeten we snel bijsturen, zodat we de risico's van de afwijking beperken. Met bijstuurproces bedoelen we het proces waarin we gezamenlijk met de contractpartner keuzes maken over afwijkingen en hoe daarin snel en transparant bij te sturen. Zodat we ook in afwijkende situaties transparant en betrouwbaar kunnen acteren, naar elkaar toe, maar ook naar onze omgeving toe.

5.3.4 Leren en verbeteren

Een expliciet ingerichte verbetercyclus waarin doelen worden gesteld, uitvoering wordt gemonitord, resultaten worden geëvalueerd en verbeteracties worden geformuleerd en geïmplementeerd. Het proces omvat zowel technische prestaties als zachtere thema's zoals samenwerking, en leidt aantoonbaar tot structurele kwaliteitsverbetering.

Onderdeel van dit proces van leren en verbeteren, is ook het perceeloverstijgend leren. Dit betekent het delen van kennis met de contractpartners op de andere 3 percelen en WL. Ook al verschillen de geografieën van de 4 percelen, er is veel overlap waarbinnen van elkaar geleerd kan worden. Wij streven ernaar dat de 4 contractpartners op de 4 percelen elkaar steeds meer gaan zien als collega dan als concurrent. Op verschillende thema's zal WL periodiek (bijv. elk kwartaal) een terugkerend overleg organiseren, waarbij zowel de WL'ers als de teamleden van de contractpartners met elkaar delen welke ontwikkelingen ze zien op dat gebied, welke fouten ze hebben gemaakt en wat ze daarvan leren, en welke innovaties ze zien en hoe die breder toegepast zouden kunnen worden. Thema's die wij daarbij voor ogen hebben zijn o.a. ecologie, het voorkomen van schade, omgang met meldingen en communicatie met omgeving, duurzaamheid en innovatie. Zo benutten we elkaars kennis en kunde, niet alleen WL en contractpartner van elkaar, maar contractpartners ook onderling. Daarnaast kan het perceeloverstijgend leren bijdragen aan de duurzame ambitie om het areaal te ontwikkelen tot een robuust, biodivers en samenhangend landschap. Hiervoor dienen we het areaal niet als vier percelen, maar als één gebied te beschouwen.

6 Verwachte competenties

6.1 Competenties van onze samenwerkingspartners

In de voorgaande hoofdstukken staat beschreven wie onze klanten zijn, hoe onze organisatie eruitziet en op basis van welke waarden we graag willen samenwerken en besluitvorming willen organiseren. We zoeken een samenwerkingspartner die past bij deze manier van samenwerken.

Afhankelijk van het perceel, verschillen de competenties die wij terug willen zien bij onze samenwerkingspartner. Er zijn ook een aantal competenties die generiek gelden voor de samenwerkingspartner bij elk perceel. Dat zijn de volgende:

Lerend vermogen

Het vermogen om actief te reflecteren op prestaties, fouten en afwijkingen, hieruit verbetermaatregelen af te leiden en deze aantoonbaar te implementeren in processen, samenwerking en uitvoering.

Eerlijkheid en openheid

We werken samen op basis van eerlijkheid en gelijkheid. Er zullen vanzelf fouten worden gemaakt (door alle partijen inclusief WL). In dit geval is het belangrijk dat hier open over gecommuniceerd kan worden, zonder met vingers te wijzen, zodat we in gezamenlijk begrip een oplossing kunnen zoeken, en herhaling kunnen voorkomen.

Openheid betekent ook open zijn in wat de geleerde lessen zijn in het eigen perceel, tegenover de contractpartners van de andere 3 percelen in het perceeloverstijgend overleg. In een competitieve markt kan het onwennig zijn om openheid te geven over wat wel en niet werkt. Als het echter lukt om vanuit de gezamenlijke areaalopgave met elkaar te delen wat men leert, worden alle 4 de opdrachtgevers en het Waterschap Limburg daar samen beter van.

Gelijkwaardig samenwerken

Het vermogen om vanuit wederzijds respect, transparantie en gedeelde verantwoordelijkheid samen te werken aan een gezamenlijke opgave, waarbij verschillen in rol, mandaat en expertise worden erkend maar niet leiden tot machtsongelijkheid in het proces van uitvoering, uitwerking van verbeteruggesties en voorbereiden van besluiten.

Betrouwbaar in het nakomen van afspraken

Het vermogen om consistent, transparant en voorspelbaar te handelen in lijn met gemaakte afspraken, waarbij toezeggingen worden nagekomen en afwijkingen tijdig en open worden gecommuniceerd.

Hart voor groen

Het vermogen om groenwerkzaamheden met vakmanschap, zorgvuldigheid en betrokkenheid uit te voeren. Een samenwerkingspartner met hart voor groen begrijpt de waarde van het areaal voor waterveiligheid, ecologie en de leefomgeving, en handelt daarnaar in de dagelijkse praktijk. Dit blijkt uit oog voor kwaliteit, respect voor de lokale context en de intrinsieke motivatie om het werk buiten verantwoord en met zorg uit te voeren.

Slagkracht vóór en in crises

Het vermogen om enerzijds volgens calamiteitendraaiboek te handelen en anderzijds continu gesteld te staan voor crisissituaties, zoals hoogwater, en daarin snel, doelgericht en doortastend te handelen. In 2021 zag Limburg wat hoogwater kan betekenen. Onze samenwerkingspartner beseft dat waterveiligheid nooit vanzelfsprekend is en dat een crisis zich op elk moment kan voordoen en staat hiervoor gesteld met slag- en uitvoeringskracht.

Deze gevraagde competenties hebben ook een onderling verband met elkaar: open en transparante communicatie. Om te kunnen leren moeten we namelijk open en transparant communiceren over onze fouten en successen. Zo kunnen we fouten omzetten naar verbetermaatregelen en successen vastleggen als best practices. Open en transparant communiceren is dan ook de basis bij gelijkwaardig samenwerken: we kunnen elkaars kennis en kunde bij het realiseren van de gezamenlijke opgave pas benutten, als we elkaar ook open feedback durven te geven en als we kunnen reflecteren op onze eigen kennis en kunde. Tot slot is open en transparante communicatie key bij het zijn van een betrouwbare en voorspelbare partner: fouten moeten niet alleen gedeeld worden om van te leren, maar ook om op voorspelbare wijze bijstuurmaatregelen te nemen waarbij zowel onderling als met de omgeving is afgestemd.

6.2 Competenties die we verwachten van onszelf

Om de samenwerking met contractpartners succesvol te laten zijn, is het niet alleen van belang dat wij heldere verwachtingen stellen aan onze samenwerkingspartners, maar ook dat wij transparant zijn over onze eigen organisatie en de ontwikkelpunten die daarin aanwezig zijn. Deze hebben direct invloed op de uitvoering van het contract en de manier waarop wij samenwerken.

Hierbij staat centraal dat deze manier van samenwerken ook relatief nieuw is voor dit organisatieonderdeel van WL. Wij streven ernaar om samen met jullie deze nieuwe manier van samenwerken in te vullen, en te groeien naar een optimaal scenario. Zo verlangen we net zoveel van onszelf, als van jullie. Net zoals te lezen valt staat gelijkwaardigheid dus echt centraal. De volgende competenties ambieert WL te cultiveren en verder te ontwikkelen:

Gelijkwaardig partnerschap tonen

Het vermogen om de contractpartner serieus te nemen als kennispartner, ruimte te geven voor inbreng en actief gebruik te maken van diens expertise. Wij verwachten gelijkwaardigheid vanuit de contractpartner, dus dan moeten we die ook als zodanig behandelen.

Duidelijkheid en voorspelbaarheid bieden

Het vermogen om heldere kaders, prioriteiten en verwachtingen te formuleren, zodat de contractpartner weet waar hij aan toe is en hiernaar kan handelen.

Omgaan met krapte

Binnen de projectorganisatie heeft WL in de huidige situatie in bepaalde gevallen te maken met krapte. Voornamelijk in capaciteit van werknemers, en tijd. Maar wellicht ook in middelen, of benodigde kennis. WL streeft ernaar om deze periodes tijdig aan te zien komen, er open over te communiceren om vervolgens samen met contractpartner de best werkzame oplossing (voor beide partijen) vorm te geven. Zo blijven verwachtingen realistisch, en voorkomen we problemen.

Besluitvaardigheid

Het vermogen om tijdig keuzes te maken, ook onder onzekerheid, en verantwoordelijkheid te nemen voor de consequenties daarvan.

Reflecterend vermogen

Het vermogen om kritisch naar ons eigen handelen te kijken, feedback te ontvangen en dit om te zetten in concreet ander gedrag.

Stimuleren van een veilige samenwerkingscultuur

Goed opdrachtgeverschap is een belangrijke vaardigheid. Hierin geven we het voorbeeld om openheid te tonen en hier passend mee om te gaan. Gedacht kan worden aan het gezegde 'vertrouwen komt te voet, maar gaat te paard'. We beseffen ons dat we samen toebouwen naar een vertrouwensband, en dat één misstap, of verkeerd geïnterpreteerde situatie een langdurig ongewenst gevolg kan hebben.