

Briefing

Co/Lab Samen de balans herstellen

Briefing Co/Lab: Samen de Balans Herstellen

Context

De waterbalans is in Nederland op veel plaatsen verstoord. Dit komt voornamelijk door menselijke ingrepen in het watersysteem. We hebben het oppervlaktewatersysteem ingericht om water zo snel mogelijk af te voeren, er is een gebrek aan mogelijkheden voor buffering en infiltratie van water, we voeren een kunstmatig beheer van het grond- en oppervlaktewaterpeil én onttrekken grondwater ten behoeve van drinkwater. Ook wordt de waterbalans verstoord door een snel veranderend klimaat. Dit leidt tot problemen met de waterveiligheid, droogte, waterkwaliteit, voedselproductie, de natuur en de gezondheid.

In 2023 is vanuit Rijksbeleid 'Water en bodem sturend verklaard' bij de ruimtelijke ordening. Dit betekent dat het natuurlijke water- en bodemsysteem als uitgangspunt genomen wordt bij (her)inrichting en het gebruik van ons land. Door deze aanpak wordt grootschalig gewerkt aan herstel van de (lokale) waterbalans. Het beginsel water en bodem sturend gaat vooral bepalend zijn in planvorming, de keuze waar wel of niet gebouwd gaat worden (zowel vastgoed als infra). Uiteindelijk kan dit effect hebben op de doorlooptijd van planvorming en mogelijk dat projecten langer op zich laten wachten totdat ze op de markt komen. Vooral in de woningbouw opgave ontstaan de eerste tekenen van de effecten van het beginsel water en bodem sturend, onder andere bij woningbouw in (diepe) polders en in veengebieden. Hier staan overheden (gemeente, waterschap, provincie en rijk) lijnrecht tegenover elkaar. Uiteindelijk moeten deze nieuwe wijken ook ontsloten worden. Dus ook de infra projecten voortvloeiende uit de ontwikkelingen gaan de effecten van deze discussie ondervinden.

Beschrijving systeemproblemen binnen het Nederlandse watersysteem

Het Nederlandse watersysteem is complex en bestaat uit een netwerk van grondwater, oppervlaktewater en hemelwater. In de huidige praktijk zijn er echter diverse structurele problemen die de werking en het beheer van dit systeem belemmeren. Denk aan het veranderend klimaat, de verschillende belangen tussen natuur, drinkwater, industrie en landbouw, de waterkwaliteit (KRW), de woningbouwopgave, etc. Daarnaast is Nederland kampioen "maakbaarheid", we hebben eeuwenlang gevochten tegen het water en staan wereldwijd bekend om de waterwerken die we hebben gerealiseerd. Steeds meer ontstaat het besef dat we de maakbaarheid voorbij zijn, het gevecht gaan verliezen, en meer rekenschap moeten houden met water in ons doen en laten. We moeten ons zelf meer zien als onderdeel van het (natuurlijk) systeem in plaats van erboven te staan. We zien de volgende uitdagingen binnen het Nederlandse watersysteem.

Stakeholder systeem:

- Complex stakeholderveld: De diversiteit aan partijen – van overheden tot marktpartijen en bewoners – zorgt voor een complex speelveld waarin belangen soms botsen en samenwerking niet vanzelfsprekend is. We zijn niet bekend met elkaars praktijk, bv een waterschap is niet bekend met wat het bouwbedrijf doet en vice versa.
- Gefragmenteerde betrokkenheid van partijen: Er zijn veel verschillende stakeholders betrokken bij het waterbeheer, die op uiteenlopende momenten en vanuit eigen belangen aanhaken. Dit versnipperde veld maakt het lastig om tot samenhangende en duurzame oplossingen te komen.
- Gebrek aan verantwoordelijkheid door verkokering: Door de verkokering in het systeem – het denken in eigen domeinen en verantwoordelijkheden – durven partijen vaak geen verantwoordelijkheid te nemen voor het geheel. Dit leidt tot afschuiven van problemen en uitblijven van regie.
- Kosten-georiënteerde financiering: Financiering van waterprojecten is vaak gericht op het minimaliseren van kosten op de korte termijn, terwijl baten op de langere termijn of voor andere

partijen onderbelicht blijven. Hierdoor worden innovatieve en integrale oplossingen minder snel gerealiseerd.

- Lange looptijd van gebiedsontwikkeling: Stakeholders komen niet op juiste moment aan tafel, vaak te laat.
- Werkwijze verzekeraars: Verzekeraars hanteren vaak een reactieve benadering. Schade door wateroverlast of droogte wordt achteraf afgehandeld, in plaats van dat er preventief wordt meegedacht over het robuuster maken van het watersysteem.
- Werkwijze van waterschappen: Waterschappen zijn traditioneel gericht op het beheer en de veiligheid van het watersysteem, maar werken vaak nog sectoraal. Hierdoor ontbreekt een integrale benadering waarbij ook andere belangen, zoals natuur en stedelijke ontwikkeling, volwaardig worden meegenomen.

Technisch systeem

- Snelle waterafvoer als uitgangspunt: Traditioneel is het beleid gericht op het zo snel mogelijk afvoeren van overtollig water. Hierdoor krijgt het water geen kans om in de bodem te infiltreren of gebufferd te worden, wat leidt tot een verhoogd risico op droogte en watertekorten in droge periodes.
- Langdurige droogteperiodes: Door klimaatverandering nemen de periodes van droogte toe. Het huidige systeem is onvoldoende ingericht op het vasthouden van water, waardoor steden en natuur steeds vaker te maken krijgen met watertekorten.
- Ontbrekende sponswerking van steden: Door verharding en beperkte groenvoorzieningen verliezen steden hun natuurlijke sponswerking. Regenwater stroomt direct het riool in, in plaats van dat het lokaal wordt vastgehouden en teruggegeven aan het grondwater.
- Waterkwaliteit: Voor het watersysteem wordt waterkwaliteit, de Kader Richtlijn Water (KRW), steeds belangrijker om rekening mee te houden. Om de waterkwaliteit te verbeteren is een andere inrichting en beheer en onderhoud nodig.

Deze systeemproblemen versterken elkaar, waardoor het lastig is om de waterbalans op lokaal en regionaal niveau in evenwicht te brengen. Een integrale benadering, waarbij samenwerking, verantwoordelijkheid en lange termijn baten centraal staan, is noodzakelijk om te komen tot een duurzaam en robuust watersysteem.

Wat doet Heijmans?

Koninklijke Heijmans N.V. is een Nederlands bouw-, ontwikkelings- en infrabedrijf, opgericht in 1923, beursgenoteerd sinds 1993. De missie is 'makers van de gezonde leefomgeving'. Heijmans werkt integraal aan de fysieke leefomgeving: ontwerpen, ontwikkelen, realiseren, beheren en onderhouden van gebouwen, woningen, infrastructuur en gebieden met aandacht voor duurzaamheid, levenskwaliteit en toegevoegde waarden voor eindgebruikers.

Heijmans behoort tot één van de top vijf bouwbedrijven in Nederland. Met meer dan 6.200 werknemers en meer dan 30.000 werknemers bij co-makers. De organisatie bestaat uit drie divisies:

- **Wonen (Gebiedsontwikkeling & Woningbouw)**

Initiëren, ontwikkelen en realiseren van gebiedsontwikkelingen en vastgoedprojecten, vooral woningen (koop en huur) met complementaire maatschappelijke en commerciële voorzieningen. Zowel nieuwbouw als renovatie. Projecten variëren van hoogstedelijke projecten (zoals De Verbinding in Amsterdam), herstructurering (zoals Den Haag Zuid West), brownfield (zoals Energiekwartier Den

Haag) en rand- of buitenstedelijk (zoals Parijsch Culemborg). We werken veel voor en met gemeenten en corporaties. De doorlooptijden van gebiedsontwikkelingen zijn 10 – 20 jaar.

- **Werken (Utilitaire Bouw & Services)**

Utilitaire bouw werkt aan ontwerp, techniek, bouw, veiligheid, duurzaamheid, beheer, onderhoud en exploitatie voor zorgcentra, ziekenhuizen, overheidsgebouwen, musea, scholen, universiteiten, datacenters, (hoofd)kantoren en bedrijfspanden. Bijzondere projecten zoals het Binnenhof in Den Haag (renovatie Eerste Kamer en Raad van State), het Nationaal Militair Museum in Soesterberg of NACH Amsterdam. Daarnaast veel werk in onderhoud en service, waaronder langetermijncontracten inclusief onderhoud en services bij utiliteitsprojecten (bijv. museumcontracten van 25 jaar).

Verbinden (Infra)

- **Verbinden (Infra)**

Ontwerpen, bouwen, renoveren en beheren/onderhouden van infrastructuur en publieke ruimte in Nederland. Denk aan ondergrondse en bovengrondse infrastructuur: wegen, tunnels, viaducten, bruggen, dijken, kabels & leidingen, energievoorziening, openbare ruimte en objecten. Bijzondere projecten zoals onderhoud luchthaven Schiphol, dynamische fietsbrug in Eindhoven en Bikescout. Doorlooptijd van Infra projecten ligt tussen de 3 maanden en 2 jaar, afhankelijk van de grootte en complexiteit van het project. Voor Infra projecten ligt een belangrijke welzijnsfocus dan ook op het omgevingsmanagement tijdens de realisatie van het project.

Water is in alle drie de divisies van Heijmans een belangrijk thema, maar binnen dit Co/Lab gaan we vanuit de divisie Wonen met een specifieke case aan de slag (zie hieronder).

Water vormt de basis van een gezonde leefomgeving, maar de druk op ons watersysteem neemt snel toe. Onze werkzaamheden en die van onze partners hebben impact op de waterbalans, waterkwaliteit en het watergebruik in Nederland. Beperkte waterbeschikbaarheid belemmert mogelijke toekomstige projectontwikkelingen. Heijmans neemt haar verantwoordelijkheid, door water integraal mee te nemen in alles wat we doen. We nemen tal van maatregelen om onze negatieve impact te beperken en zelfs terug te dringen, bijvoorbeeld door het verminderen van drinkwatergebruik op onze eigen locaties. We beschikken over de expertise om de kwaliteit en kwantiteit van water te verbeteren, en trekken hierin nauw op met onze ketenpartners. Ook participeren we actief in netwerken als Collectief Natuurinclusief Domein Water, de Waterbank en de Waterambassade, om samen tot nieuwe inzichten en innovaties te komen.

Impact, kansen en risico's voor waterbalans

Bij al onze werkzaamheden voor wonen, werken en verbinden hebben we invloed op de waterbalans. Als we een weg verbreden of woningen bouwen neemt het verhard oppervlak toe en komt er meer water tot afvoer naar het watersysteem. Bij een bemaling, om droog te kunnen werken, onttrekken we water uit diepere grondlagen, dat lozen we vervolgens op oppervlaktewater. Onze activiteiten hebben impact op de verschillende onderdelen van het watersysteem en kunnen leiden tot een verstoring van de waterbalans. Door het watersysteem integraal te beschouwen kunnen we met natuurlijke en technische oplossingen juist een positieve impact realiseren op de waterbalans. Vanuit de volgende principes kunnen we zowel op gebouw- als gebiedsniveau de waterbalans in orde maken met de voorkeursvolgorde:

- Benutten en besparen: We benutten het aanwezige water door bijvoorbeeld hemelwater te gebruiken voor toiletspoeling, groenvoorziening etc., daarnaast besparen we water door zuinig te zijn in het watergebruik;
- Vasthouden en infiltreren: We houden water vast waar het valt, en infiltreren water lokaal in de bodem door bijvoorbeeld ruimte te maken voor voldoende groen en water in projecten en door bij de inrichting rekening te houden dat een natuurlijke afwatering mogelijk is;
- Bergen en afvoeren: We bergen water dat we niet kunnen benutten, en dat niet kan infiltreren en voeren dit gedoseerd en gecontroleerd af naar het omliggende watersysteem. Hiermee creëren we een robuust watersysteem en voorkomen we wateroverlast.

Beschrijving systeem intern

- We denken nu in praktische oplossingen in plaats van in het gehele het (water)systeem
- De overgrote meerderheid van onze organisatie bestaat uit civiele technici. We denken dat alles maakbaar is. Quote ontwikkelaar: “als ons gevraagd wordt om ergens te bouwen, dan gaan wij daar bouwen (ondanks alle complicaties die dat mogelijk met zich meebrengt)”.
- We ontwerpen mensgericht, terwijl we in ons ontwerp veel meer rekening moeten houden dat wij onderdeel zijn van de natuur; van egocentrisch naar ecocentrisch
- Regeneratief ontwerpen houdt in dat je niet minder schade aanricht (duurzaam), maar dat je een netto positieve impact nastreeft door ecosystemen te herstellen en te versterken. Het natuurlijke systeem, bodem, water en biodiversiteit, staan hierbij centraal. Hiermee ontstaat een gezonde en veerkrachtige leefomgeving die zichzelf kan vernieuwen. In plaats dat we de omgeving aanpassen aan het project, passen we het project aan, aan zijn omgeving.
- Denken vanuit omgeving in plaats van project (onze EBW-scan)
De EBW, Ecologie, Bodem en Water, scan brengt de randvoorwaarden vanuit het natuurlijk systeem in beeld. Specialisten op het gebied van Ecologie, Bodem en Water onderzoeken met deze scan het functioneren van het systeem en brengen dit samen in een integraal advies. Met deze EBW scan brengen we kansen en risico's in beeld en geven we concrete adviezen. Deze worden randvoorwaardelijk voor het ontwerp.

Voor dit Co/Lab wordt vanuit de divisie Wonen de volgende casus ingebracht om mee aan de slag te gaan.

Buitenplaats Kraaijenberg Vught

Voor dit Co/Lab is er een casus ingebracht om mee aan te slag te gaan dat dit systeemprobleem illustreert. De gemeente Vught staat voor een belangrijke uitdaging: voldoende woningen voor jong en oud. Daarom wordt er gezocht naar plaatsen om woningen te bouwen. Buitenplaats Kraaijenberg in Vught is door de gemeente aangewezen als mogelijke plek voor een nieuwe buurt. Heijmans onderzoekt of deze gebiedsontwikkeling tussen de Vijverbosweg en de Hoevensestraat mogelijk is. Het gaat daarbij niet alleen om woningen; Heijmans kijkt naar de ontwikkeling van het hele gebied. Het plangebied van ca. 8.28 ha ligt ten westen van de kern van Vught. Het is de brug tussen de bebouwde omgeving en natuur, rijk aan groen- en waterelementen.

“Een groene levendige buurt, met ruim baan voor natuur, waterkwaliteit én volop mogelijkheden om te ontspannen. We willen nadrukkelijk meer dan alleen maar stenen stapelen. We onderzoeken óf en hoe we Buitenplaats Kraaijenberg kunnen ontwikkelen tot een aantrekkelijke, duurzame buurt met woningen voor elke levensfase. We werken aan een gebiedsvisie op hoofdlijnen en halen daarbij wensen, zorgen en ideeën op uit de omgeving.”, aldus Bas van den Broek, gebiedsontwikkelaar bij Heijmans.

Buitenplaats Kraaijenberg, met ongeveer 275 woningen, sluit aan op de Woonvisie van de gemeente Vught. Als de ontwikkeling de volgende fase ingaat, komt er een natuurinclusieve buurt met een mix van verschillende soorten woningen, passend bij de wensen van verschillende woningzoekenden. Dit varieert van sociale huur tot goedkope en dure koop, en is geschikt voor starters, gezinnen en ouderen. Ook wordt deze buurt ingericht volgens de principes van NL Greenlabel. Daarmee zet Heijmans volop in op een groene, duurzame, gezonde en toekomstbestendige leefomgeving, waarbij mens en dier centraal staan.

De ontwikkeling Kraaijenberg is deels laag gelegen en bestaat deels uit hogere gronden. Voor de afwatering is dit een aandachtspunt. Toekomstige wateroverlast in het laag gelegen deel en droogte op het hoger gelegen deel dient voorkomen te worden. Aan de noordzijde van het gebied loopt een A-watergang met een beschermingszone van 5 m aan beide zijden. Het waterschap geeft randvoorwaarden voor de beschermingszone voor onderhoudsdoeleinden. In de toekomst gaat het gebied afwateren naar het oosten, in de richting van de Dommel. Ten oosten van de ontwikkeling ligt een bestaande wijk (Vijverhof). De extra afvoer vanuit Kraaijenberg dient geen nadelige gevolgen te hebben voor de bestaande wijk. Voor het watersysteem wordt expliciet gekeken hoe deze een bijdrage kan leveren aan de verbetering van de waterkwaliteit. In principe is de afvoer van hemelwater uit stedelijk gebied een chemische en ecologische belasting voor het watersysteem. Door hiervoor (bron)maatregelen te nemen is de insteek om de afvoer van hemelwater een positieve bijdrage te laten leveren. Bij het uitwerken van de waterhuishouding zijn gemeente en waterschap nauw betrokken, vooral als “toetsers”. Bij deze ontwikkeling hebben we met de toolkit “stem van water” ([waterambassade](#)) het perspectief van water in het ontwerp een plek te geven. Bij de uitwerking van de toolkit waren, naast Heijmans, provincie Noord-Brabant, gemeente Vught, waterschap de Dommel en drinkwaterbedrijf Brabant Water betrokken.

Waarom een Co/Lab?

De waterproblematiek lijkt van iedereen én van niemand te zijn; omdat niemand zich echt verantwoordelijk voelt, wordt er niet integraal naar een oplossing gezocht. In plaats daarvan kijkt men vooral naar elkaar, maar neemt niemand het voortouw. Over de problematiek rondom waterbalans spreken we vaak met mensen “uit de eigen bubbel”. De valkuil is dat dit soort gesprekken met de beste bedoelingen plaatsvinden en we het snel met elkaar eens zijn. Ook gebeurt het vaak dat we in oplossingen gaan denken en zoeken, terwijl het vraagstuk niet per se inhoudelijk is.

We zijn op zoek naar mensen die niet technisch in de materie zitten en op een andere manier denken dan de (technische) ontwerpers en medewerkers van Heijmans en andere organisaties. Hiervoor willen we de kracht van ontwerpers benutten. Zij kunnen meedenken vanuit een ander perspectief. En zij kunnen partijen die betrokken zijn bij de ruimtelijke ordening laten voelen wat het probleem is zonder ze af te laten schrikken. Om vervolgens “getransformeerd” de samenwerking op dit thema op een andere manier aan te gaan.

De ontwerpvraag

Wat als... we ons watersysteem benaderen als een collectieve verantwoordelijkheid?

Rondom de waterbalansproblematiek, en specifiek voor **gebiedsontwikkeling en woningbouwopgaven**, zijn we op zoek naar andere manieren van samenwerking met directe en indirecte, stakeholders. Partijen zijn op uiteenlopende momenten betrokken bij het waterbeheer en hebben verschillende belangen. Hoe zorgen we ervoor dat we voorbij obstakels in bestaande samenwerkingen kunnen kijken en nieuwe, werkbare oplossingen kunnen ontdekken die nu nog niet zichtbaar zijn? In dit Co/Lab willen we de focus

leggen op het herontwerpen van samenwerkingen rondom water, voordat we (gezamenlijk) kijken naar hoe we projecten kunnen verbeteren of aanpassen. We willen graag onderzoeken hoe eigenaarschap bij stakeholders (ook die niet direct een eigen belang hebben) gestimuleerd kan worden voor een gezonde waterbalans. We denken dat het hierbij van belang is om mensen de situatie te laten voelen en ervaren (i.p.v. er alleen over te praten) en dat er een setting wordt gecreëerd waarin iedereen zich veilig voelt om uit de comfortzone te stappen en samen nieuwe samenwerkingsvormen te verkennen.

Dit Co/Lab verkent samen met Heijmans en betrokken systeempartners hoe we stakeholders op een aansprekende en tastbare manier kunnen betrekken bij de wateropgave. Het doel is om keuzes inzichtelijk te maken, ruimte te creëren voor gedeeld eigenaarschap en verantwoordelijkheid, en partijen te stimuleren actief bij te dragen aan het waterbeheer.

We onderzoeken hoe nieuwe zienswijzen, samenwerkingsvormen en werkmethoden kunnen ontstaan en hoe deze vertaald kunnen worden naar interventies en tools die zowel medewerkers van Heijmans als partners helpen in hun dagelijkse werk en samenwerking met elkaar rondom de watertransitie. Om vanuit nieuwe vormen van samenwerking gezamenlijk toe te werken naar een nieuw, regeneratief systeem.

Het Co/Lab bestaat uit twee samenhangende fasen:

- Fase 1 – Discover & Define (2026):
In deze fase wordt onderzocht en geëxperimenteerd met nieuwe samenwerkingsvormen rondom de waterbalansproblematiek. Samen met Heijmans en systeempartners wordt verkend wat werkt, wat partijen beweegt en hoe keuzes tastbaar en inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Op basis van deze inzichten worden richtinggevende concepten ontwikkeld die laten zien hoe samenwerking en gedeeld eigenaarschap eruit kunnen zien.
- Fase 2 – Develop (2027):
De concepten en inzichten uit fase 1 worden vertaald naar concrete werkwijzen, interventies en tools. Deze middelen ondersteunen medewerkers van Heijmans en partners in hun werk en samenwerking met elkaar rondom de watertransitie. Ook maken de middelen het makkelijker om nieuwe vormen van communicatie, co-creatie en gedeelde verantwoordelijkheid daadwerkelijk in de praktijk te brengen.

Naar wie/wat zijn we op zoek?

Voor dit Co/Lab zoeken we één ontwerpstudio of twee complementaire ontwerpstudio's die samen als één team willen opereren. Ontwerpers die water niet alleen benaderen als een technisch vraagstuk, maar als een systeem- en samenwerkingsopgave. Een samenwerking tussen een ontwerpstudio en een expert, bijvoorbeeld op het gebied van gedrag of systeemverandering is ook een mogelijkheid.

We zoeken een ontwerpstudio of team dat begrijpt dat de grootste barrière in het watersysteem niet alleen inhoudelijk is, maar zit in gedrag, structuren, rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge dynamiek. Ontwerpstudio's die willen onderzoeken hoe het systeem écht werkt; tussen mensen, organisaties en belangen. Om vervolgens met die inzichten nieuwe samenwerkingsvormen, methodes en tools te ontwikkelen die regeneratief bouwen mogelijk maken en bijdragen aan een mogelijke doorbraak van de systeembatrière.

Het gaat in dit Co/Lab dus niet zozeer om het vinden van praktische oplossingen voor de waterproblematiek, maar om het creëren van andere samenwerkingsvormen, waarbij ook op een ander level met elkaar gecommuniceerd wordt.

We zoeken ontwerpstudio's met expertise in bijvoorbeeld:

- Gedrag en organisatiekunde
- Strategisch en systeemontwerp
- Social design en participatief ontwerp
- Verandertrajecten en systeemverandering

Daarnaast dragen de volgende kwaliteiten bij aan een goed resultaat. Ontwerpstudio's die;

- zowel empathisch als analytisch zijn;
- het probleem voelbaar en tastbaar kunnen maken, zonder alleen op het negatieve te focussen;
- bestaande aannames kunnen bevragen zonder te polariseren;
- een veilige setting weten te creëren waarin mensen zich kwetsbaar durven opstellen;
- abstracte systeemvragen kunnen vertalen naar concrete, toepasbare interventies;
- methoden en tools kunnen ontwerpen die geïntegreerd kunnen worden in bestaande werkprocessen;
- een pakkende, disruptieve aanpak hanteren die aanzet tot anders denken.

Daarnaast is ervaring met het begeleiden van complexe stakeholderprocessen is een pré. Evenals wanneer ontwerpstudio's ervaring hebben met biomimicry, nature based solutions en regeneratie.

De voertaal binnen dit Co/Lab is **Nederlands**. Gezien de fysieke bijeenkomsten is het wenselijk dat ontwerpstudio's in of nabij Nederland gevestigd zijn.

Ontwerpcriteria

Dit Co/Lab richt zich op de waterbalans in gebiedsontwikkeling: de verhouding tussen water dat een gebied binnenkomt en verlaat, binnen het natuurlijke systeem van grondwater, oppervlaktewater en hemelwater. Een gezonde waterbalans vraagt niet alleen om technische oplossingen, maar om samenwerking in het stakeholdersysteem.

Ontwerpstudio's dragen bij aan het versterken van die samenwerking en het verkennen van gedeelde verantwoordelijkheid. Voor de concepten en resultaten gelden de volgende criteria:

● Systeemgericht en gebiedsgericht

Het ontwerp maakt inzichtelijk hoe de waterbalans samenhangt met ruimtelijke keuzes, belangen en verantwoordelijkheden binnen gebiedsontwikkeling. Het kijkt voorbij de individuele casus en neemt ketens, processen en onderlinge afhankelijkheden mee.

● Gericht op het stakeholdersysteem

De focus ligt op rollen, belangen, motivatie en blokkades binnen het systeem van betrokken partijen. Het ontwerp ondersteunt het zoeken naar gedeeld belang en gedeelde verantwoordelijkheid, ook waar die niet vanzelfsprekend zijn.

● Tastbaar en inzichtgevend

Abstracte vraagstukken rond waterbalans worden begrijpelijk en bespreekbaar gemaakt. Denk aan het zichtbaar maken van consequenties van keuzes of het verbeelden van principes zoals *'de stad als spons'*, zodat het gesprek over samenwerking concreet wordt.

● Activerend en samenwerkingsgericht

Concepten stimuleren co-creatie en helpen partijen kleine, realistische stappen te zetten richting andere vormen van samenwerken. Intern en extern betrekken vergroot de kans op een gedragen uitkomst.

● Toekomstbestendig en toepasbaar

Het ontwerp richt zich op een toekomstige manier van samenwerken rond water in gebieden. De ontwikkelde interventies en tools zijn praktisch inzetbaar binnen bestaande werkprocessen van Heijmans en partners, en ondersteunen structurele verbetering in plaats van een eenmalige exercitie.

Deze criteria zijn richtinggevend. We verwachten geen praktische oplossingen voor de waterbalans, maar ontwerpen die samenwerking versterken, verantwoordelijkheid verduidelijken en concrete beweging mogelijk maken binnen het systeem.

Deliverables

Deliverables Fase 1 – Discover/Define (2026):

- Visueel Stakeholder Engagement Framework (rollen, belangen, motivatie, kansen, belemmeringen en strategie).
- Uitvoer experimenten en interventies met Heijmans en betrokken systeempartners.
- Visuele presentatie (in expositie vorm) met belangrijkste inzichten uit onderzoek, waaronder experimenten of interventies.
- Visuele eindpresentatie met aanbevelingen en conceptringingen voor nieuwe samenwerkingsvormen of interventies.

Deliverables Fase 2 – Develop (2027):

- Uitgewerkt concept/ prototype van één of meerdere werkmethodes, interventies of tools voor Heijmans werknemers (en eventueel systeempartners).
- Visuele presentatie (in expositie vorm) met belangrijkste inzichten uit Co/Lab, waaronder concrete experimenten en interventies.
- Presentatie en handleiding over implementatie van de interventies bij Heijmans.
- Reflectie / lessons learned over het experimenteren met nieuwe samenwerkingsvormen.

Programma

2026 - Onderzoek en Experiment

Deadline aanmelden

Je kunt je t/m 6 april 2026 23:59 inschrijven voor deelname aan Co/Lab: Samen de Balans Herstellen. Aanmelding voor dit Co/Lab betekent deelname voor de volledige periode van dit Co/Lab van april 2026 t/m december 2027.

Selectie en kennismakingsgesprekken

Na de deadline voor aanmelding maakt Heijmans op 7 april een keuze voor de voorselectie van 3 ontwerpers/ontwerpstudio's waarmee korte online kennismakingsgesprekken worden ingepland op 8 april tussen 09.30 uur en 11.00 uur. Op basis daarvan wordt de definitieve deelnemer bekendgemaakt op 8 april (na 12:00 uur).

Kick-off masterclass

De geselecteerde deelnemer nodigen we uit voor een kick-off masterclass op 9 april 2026 op het hoofdkantoor van Heijmans in Rosmalen. Daarna gaat de deelnemer zelfstandig aan de slag met het vraagstuk, waarbij je in werksessies samenwerkt met collega's bij Heijmans, evenals met betrokken partners.

Debrief meeting & werksessie

Deze meeting is bedoeld om samen de rolverdeling en verwachtingen te verhelderen. De deelnemer presenteert de eerste bevindingen n.a.v. de kick-off/ masterclass en deelt zijn visie op de oorspronkelijke briefing en ontwerpvraag. In dit Co/Lab brengt iedereen een eigen perspectief, kennis en praktijkervaring mee — essentieel om samen tot nieuwe inzichten en oplossingen te komen. Het doel van de debrief meeting op 22 april is om eerst te reflecteren op de oorspronkelijke briefing en ontwerpvraag en vervolgens gezamenlijk te bepalen wat de definitieve ontwerpvraag is.

Update meetings & werksessies

Gedurende het Co/Lab vinden diverse update meetings plaats waarin de deelnemer een update geeft over de status van het ontwerpproces, gevolgd door een werksessie met experts en partners van Heijmans. Tussen deze sessies in wordt verwacht dat de deelnemer verder aan de slag gaat en waar gewenst de samenwerking met het Heijmans team en betrokken partners opzoekt. De ontwerpstudio gaat samen met collega's bij Heijmans en betrokken partners het ontwerp in de praktijk toetsen. Afhankelijk van de gekozen uitwerking en werkmethode van de ontwerpstudio vinden experimenten plaats. Op basis van de bevindingen gedurende het hele proces wordt het vraagstuk verder uitgediept.

Insteek DDW

Op woensdag 8 juli worden de eerste ideeën besproken over de mogelijke inzet van DDW 2026 voor dit Co/Lab proces. Vervolgens wordt op 3 september in gezamenlijkheid deelname en vorm van het concept voor op DDW 2026 besproken.

Expositie Dutch Design Week: 17 t/m 25 oktober 2026

Tijdens DDW 2026 vinden inhoudelijke bijeenkomsten plaats, waarin de eerste inzichten met een select gezelschap gedeeld kunnen worden. In overleg met Heijmans en betrokken partners zal besloten worden met wie in dit event de opgedane inzichten gedeeld en getest worden. Daarnaast biedt DDW de kans om dit gezamenlijke vraagstuk en de eerste inzichten aan een breed publiek te tonen in de vorm van een expositie (vorm en omvang ntb). We vragen de ontwerpstudio een aantal keer aanwezig te zijn tijdens DDW, in de expositie maar bijvoorbeeld ook bij events met het netwerk van Heijmans

Presentatie bevindingen en aanbevelingen (afsluiting jaar 1)

In jaar 1 van het Co/Lab staat onderzoek en definiëring van conceptringen centraal. Dit eerste jaar wordt afgesloten door middel van een eindpresentatie door de deelnemer, waarin inzichten en aanbevelingen gegeven worden aan Heijmans. Deze presentatie maakt de bevindingen en conceptring(en) helder voor jaar 2.

2027 - Vertaling inzichten naar interne processen

Analyse inzichten werkprocessen

De conceptring(en) waarmee in 2026 is afgerond, worden getoetst zodat gestart kan worden met de doorontwikkeling. De update meetings worden, net zoals in jaar 2026 voortgezet. Indien nodig worden werksessies georganiseerd met teams bij betrokken partners van Heijmans.

Doorontwikkeling Concept en prototyping

De deelnemer gaat de conceptringen doorontwikkelen en testen. Vervolgens worden ontwerppresentaties gepland om uitkomsten te presenteren en tussentijds zoveel mogelijk feedback op te halen en te testen zodat de deelnemer het ontwerp verder kan uitwerken. Er wordt een definitief ontwerp presentatie ingepland waar Heijmans, betrokken partners, stakeholders en netwerk bij aanwezig zullen zijn.

Delen resultaten

De uitkomsten en het definitief ontwerp (bijvoorbeeld werkmethode, gesprekstools etc.) worden op DDW27 gepresenteerd voor een breed publiek. De deelnemer stelt een presentatievorm voor in afstemming met Heijmans. De presentatievorm (installatie, expositie, etc.) kan deel uitmaken van de Designing Society-tentoonstelling gedurende DDW. Tijdens de ontwikkeling van de presentatievorm wordt een vormgever betrokken. Daarnaast vinden tijdens DDW inhoudelijke bijeenkomsten plaats voor een kleine groep genodigden, waarin het ontwerp en de inzichten (learnings) gedeeld worden. Na DDW evalueren we het Lab-proces en alle inhoudelijke resultaten. Aan het eind van 2027 wordt gezamenlijk gekeken naar eventuele vervolgstappen en (indien dat wenselijk is) worden hier nieuwe afspraken over gemaakt.

Inschrijving en procedure

Je kunt je inschrijven t/m 6 april 2026 inschrijven voor deelname aan Co/Lab: Samen de Balans Herstellen via deze [link](#).

In het inschrijfformulier vragen we ontwerpers om een referentie van 3-5 relevante, eerder uitgevoerde projecten of ontwerpen en een korte motivatie voor deelname aan Co/Lab: Samen de Balans Herstellen, waarin je beschrijft hoe de opgave aansluit bij jou als ontwerper (ontwerpstudio), wat je motivatie is om deel te nemen en waar je kansen ziet binnen de ontwerpvrage.

Het is nog niet nodig om al ontwerp oplossingen aan te dragen. Uit de inschrijvingen wordt (middels online kennismakingsgesprekken) een selectie gemaakt van maximaal 1 deelnemer. De geselecteerde deelnemer ontvangen uiterlijk op 8 april 2026 (na 12:00 uur) bericht. De 'Deelnamevoorwaarden Co/Lab: Samen de Balans Herstellen' zijn van toepassing. Bij inschrijving wordt hier automatisch akkoord mee gegaan. Deze voorwaarden worden z.s.m. toegevoegd aan [de lab-pagina](#).

Vergoeding

De geselecteerde ontwerpstudio ontvangt voor deelname in jaar 1 (2026) een bedrag €12.000,- ex. BTW voor analyse en ontwikkeling, het bijwonen van de masterclass, eventuele reiskosten, en bijbehorende

tussentijdse contactmomenten en werksessies. De geselecteerde ontwerpstudio ontvangt voor het uitvoeren van experimenten en het ontwikkelen van conceptringingen een bedrag €15.000,- ex. BTW. Voor de vertaling van conceptringingen naar een presentatie (inclusief materialisatie) in de expositie Dutch Design Week 2026 (bijvoorbeeld in een prototype, model, 3D animatie of video) ontvangt de geselecteerde ontwerpstudio een bedrag €12.000,- ex. BTW. De geselecteerde ontwerpstudio wordt gevraagd tijdens DDW om in ieder geval op een aantal dagdelen een presentatie te geven van zijn/ haar ontwerp voor diverse relaties en gasten van Heijmans. Hiervoor is een onkostenvergoeding voorzien van € 1.000,- ex. BTW.

Voor jaar 2 (2027) krijgt de geselecteerde ontwerpstudio wederom een bedrag €12.000,- ex. BTW voor analyse en ontwikkeling, het bijwonen van de masterclass, eventuele reiskosten, en bijbehorende tussentijdse contactmomenten en werksessies. De geselecteerde ontwerpstudio ontvangt voor de doorontwikkeling van het concept en prototyping een bedrag €10.000,- ex. BTW. Voor de vertaling van concept naar ontwerp, afgestemd op werkprocessen en incl. aanbevelingen voor gebruik ontvangt de geselecteerde ontwerpstudio een bedrag van €10.000,- ex. BTW. En voor de vertaling van het ontwerp naar een presentatie (inclusief materialisatie) in de expositie op Dutch Design Week 2027 ontvangt de geselecteerde ontwerpstudio een bedrag €12.000,- ex. BTW. Tot slot wordt de geselecteerde ontwerpstudio ook tijdens DDW 2027 gevraagd om in ieder geval op een aantal dagdelen een presentatie te geven van zijn/ haar ontwerp voor diverse relaties en gasten van Heijmans. Hiervoor is een onkostenvergoeding voorzien van € 1.000,- ex. BTW.

De exposities op Dutch Design Week worden waarschijnlijk i.s.m. een externe vormgever ontworpen en hierin worden ook ondersteunende materialen zoals beeldschermen en presentatiemeubels meegenomen. Heijmans zal randvoorwaarden voor de presentatie stellen, zoals gebruik van duurzame, circulaire materialen, afmetingen e.d., maar wellicht ook dat de expositie verplaatsbaar is voor het tonen op andere locaties.

Alle vermelde vergoedingen betreffen lumpsum vergoedingen en omvatten alle gemaakte kosten, uren en eventuele reiskosten naar bijeenkomst(en) en/of gesprek(ken).

Intellectuele eigendomsrechten

Een uitgebreide versie van de voorwaarden omtrent de Intellectuele eigendomsrechten zijn terug te vinden in de begeleidende 'Deelnamevoorwaarden Co/Lab: Samen de Balans Herstellen'. Deze voorwaarden worden zsm toegevoegd aan de lab-pagina.

Planning

Onderstaande planning geeft de planning weer t.b.v. het proces voor dit Co/Lab.

Jaar #1 - 2026

Periode	WK - Datum	Activiteit
Wk 15	Ma 6 april 23:59	Deadline open call
Wk 15	Di 7 april	Voorselectie aanmeldingen ontwerp bureau's

Wk 15	Woe 8 april 9:30 – 11:00	Kennismakingsgesprekken max 4 ontwerpbureau's (30min online)
Wk 15	Woe 8 april na 12:00 uur	Definitieve selectie 1 ontwerpbureau + bekendmaken geselecteerde ontwerpstudio
Wk 15	Do 9 april 9:00 - 17:00	Start Co/Lab met kick-off en masterclass (fysiek bij Heijmans)
Wk 17	Woe 22 april 10:00 - 12:00	Debrief en werksessie (online of fysiek bij Heijmans)
Wk 20	Di 12 mei 10:00 - 12:00	Update meeting 1 & werksessie (fysiek bij Heijmans)
Wk 23	Do 4 juni 10:00 - 12:00	Update meeting 2 & werksessie (fysiek bij Heijmans)
Wk 26	Woe 24 juni 10:00 - 12:00	Update meeting 3 & werksessie (fysiek bij Heijmans)
Wk 28	Woe 8 juli 10:00 - 12:00	Update meeting 4 & werksessie & insteek Dutch Design Week (DDW) 2026 (fysiek bij Heijmans)
Wk	[Gezamenlijk inplannen]	Online zomerupdate & plan Dutch Design Week (DDW) 2026 (online of fysiek bij Heijmans)
Wk 36	Do 3 sept 09:30 - 12:00	Update meeting 5 & werksessie (fysiek bij Heijmans)
Wk 37	Woe 9 sept 15:30 - 17:00	Extra werksessie met vormgever voor Dutch Design Week (DDW) 2026 (online)
Wk 39	Woe 23 sept 10:00 - 12:00	Update meeting 6 & werksessie (fysiek bij Heijmans)
Wk 42 - 43	Za 17 okt - Zo 25 okt	Dutch Design Week (DDW) 2026
Wk 46	Woe 11 nov 10:00 - 12:00	Update meeting 7 terugblik Dutch Design Week (fysiek bij Heijmans)

Wk 50	Woe 9 dec 14:00 - 17:00	Presentatie bevindingen en conceptringingen, afsluiting jaar 1 + afstemming werkproces jaar 2 (fysiek bij Heijmans)
-------	-------------------------	---

Jaar #2 - 2027

Periode	WK - Datum	Activiteit
Wk 2	Woe 13 jan en Do 14 jan [Gezamenlijk inplannen]	Werksessies met diverse teams binnen Heijmans
Wk 3	Woe 20 jan en Do 21 jan [Gezamenlijk inplannen]	<i>Optioneel: indien nodig werksessies met teams bij betrokken partners</i>
Wk 5	Woe 3 feb 10:00 - 11:30	Update meeting 8 - delen en toetsen inzichten werkprocessen (fysiek bij Heijmans)
Wk 8	Woe 24 feb 10:00 - 12:00	Update meeting 9 & werksessie (fysiek bij Heijmans)
Wk 11	Woe 17 maart 10:00 - 12:00	Update meeting 10 & werksessie (fysiek bij Heijmans)
Wk 14	Woe 7 april 10:00 - 12:00	Update meeting 11 & werksessie (fysiek bij Heijmans)
Wk 18	Di 4 mei 10:00 - 12:00	Presentatie Schetsontwerp van bijv. methode/ tools afgestemd op werkprocessen(fysiek bij Heijmans)
Wk 21	Woe 26 mei 10:00 - 11:30	Update meeting 12 (finetuning Schetsontwerp/ toetsen en feedback ophalen) (online)
Wk 24	Woe 16 juni 10:00 - 12:00	Presentatie Voorlopig ontwerp van bijv. methode/ tools afgestemd op werkprocessen (fysiek bij Heijmans)
Wk 27	Woe 7 juli 10:00 - 12:00	Presentatie Definitief ontwerp van bijv. methode/ tools afgestemd op werkprocessen) & aanbevelingen voor gebruik

Wk	[Gezamenlijk inplannen]	Online zomerupdate & insteek DDW invulling (online of fysiek bij Heijmans)
Wk 37	Woe 15 sept 10:00 - 12:00	Werksessie Dutch Design Week (DDW) 2027 (fysiek bij Heijmans)
Wk 39	Woe 29 sept 10:00 - 12:00	Werksessie met vormgever voor Dutch Design Week (DDW) 2027 (online)
Wk 42 - 43	Woe 17 okt - Zo 25 okt	Dutch Design Week (DDW) 2027
Wk 46	Woe 10 nov 10:00 - 12:00	Evaluatie gehele proces en terugblik DDW (fysiek bij Heijmans)
Wk 50	Woe 8 dec 10:00 - 13:00	Presentatie bevindingen en learnings voor bredere groep binnen Heijmans en betrokken partners (fysiek bij Heijmans)

Team

Met wie ga je straks samen werken?

Kernteam

Van A tot Z betrokken

Harwil de Jonge, Léon Dielen, Elisa Bloem

Interne betrokkene

Inhoudelijke kennishouders, Heijmans ontwerpers, personen die een belangrijke rol spelen in het vraagstuk, op gebiedsniveau:

- Ontwikkelaar: Bas van den Broek
- Opstal Ontwikkelaar: Max Neppelenbroek
- Ontwerpmanager: Yvonne Loos
- Landschaps/stedenbouwkundig architect: CB5, Eduard van Tilborg

Externe partners

Projectgroep (ambtelijk):

- Karla Niggebrugge, Provincie Noord-Brabant
- Dirk van der Burgt, waterschap de Dommel
- Bas Bloks, Gemeente Vught
- Tico Michels of Frank Verwijmeren, Brabant Water
- Anouk van der Pol, Waterambassade; stem van water

Stuurgroep (klankbord)

- Co Verdaas, Deltacommissaris en TU Delft en/of Tom Daamen TU Delft
Tevens gevraagd voor begeleidingscommissie

- Margot D'ancona, Rabobank
Tevens gevraagd voor begeleidingscommissie
- Gijs Kloek, Achmea
Tevens gevraagd voor begeleidingscommissie
- Marco Stevens (waterschap de Dommel en Waterbank)
Tevens gevraagd voor de begeleidingscommissie

Inspiratie en nuttige documenten

- In nota ruimte staat lijst met x aantal. Grootchalige locaties waar aan de slag moet komen, die locaties zijn allemaal nog in ontwikkeling. - ligt kans om impact te laten hebben.
- Beleid [Heijmans Water Raakt](#)
- Rijksoverheid: [Kabinet maakt water en bodem sturend bij ruimtelijke keuzes | Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl](#)
- Boek Tricky Tijden (Jitske Kramer) over liminaliteit

“**Liminaliteit** komt van het Latijnse limes, dat ‘drempel’ of ‘grens’ betekent. Een vloeibare tussentijd waarin de normale grenzen van gedrag en denken versoepelen, waardoor de weg wordt geopend naar verbeelding, vernieuwing en vernietiging. Een ontdekkingsruimte voor nieuwe wensen en mogelijkheden. Het is de ruimte tussen A en B, tussen dit en dat. The space between the no longer and not yet. De ruimte tussen verhalen. Een buitengewone tijd waarin wat was er niet meer is, en wat gaat nog onbekend is. Een overgangperiode waarin een persoon, volk of organisatie geen afgebakende sociale rol of positief heeft. Autoriteit in welke vorm dan ook wordt in twijfel getrokken, gezag wordt ondermijnd, oude rechten worden opgeschud, gevestigde normen verdwijnen, heilige huisjes en symbolen bespot. Het is een uiterst kwetsbare periode en zeer uitdagend voor iedereen die er middenin zit. Het voelt leeg doordat de bekende zingeving is weggefallen. En vol doordat je zoveel emoties tegelijk kunt voelen.”
- Interview vereniging verzekeraars Harwil
- Water en bodem sturend; [Praktijkcase](#): hoe water en bodem sturend de toekomst vormgeven
- De stem van water; water spreekt ons een [hartig](#) woordje toe!
- Het geheim van water; The [secret](#) of water as a basis for the new earth
- Regeneratief ontwerpen; An Exercise of Regenerative [Design](#)
- Droogte; [Droogte](#), en het verborgen talent van water
- Syntropische landbouw; Wat is [syntropische](#) landbouw?

