

## **Verslag Marktconsultatie 2 – 13 juli 2017 – 13.00 t/m 15.00 uur**

### **Project: kribverlaging Pannerdensch Kanaal**

#### Deelnemers van de markt:

- Peter Karssemeijer – Nlingenieurs (CSOLievensse)
- Raymond van Broekhoven – Vereniging van Waterbouwers (Boskalis)
- Cor Paans – Vereniging van Waterbouwers (Paans van Oord)
- Jaap Stam – Vereniging van Waterbouwers (Van den Herik)
- Arne Zuidema – Vereniging van Waterbouwers (Tebezo)
- Fay van Dongen – Vereniging van Waterbouwers
- Wim Vermeule – Kaliwaal
- Rogier Fernhout – Martens en Van Oord
- Jeroen Buys – Liebrechts
- Niels Kamphuis – Van den Biggelaar

#### Deelnemers vanuit Rijkswaterstaat:

- Arnold Breur – team marktvisie
- Huub Hector – Projectteam
- Frank Melten – Projectteam
- Roel Reuser – Projectteam
- Wendy van Hemert – Projectteam
- Anne de Jager – Projectteam

#### Bijlagen:

Bijlage 1 - Terugkoppeling marktconsultatie kribverlaging Pannerdensch Kanaal;

Bijlage 2 - presentatie – inleiding marktconsultatie 2.

Na een korte update vanuit het projectteam ten aanzien van het doorlopen proces is in twee groepen uiteen gegaan om de voorgelegde dilemma's te bespreken. Tevens is een handout uitgereikt, met daarin een korte terugkoppeling wat er is gedaan met de opbrengst van de eerste marktconsultatie. Zowel de hand-out als de gehouden presentatie zijn als bijlagen beschikbaar gesteld: "Bijlage 1 - Terugkoppeling marktconsultatie kribverlaging Pannerdensch Kanaal" en "Bijlage 2 - presentatie – inleiding marktconsultatie 2").

Woord vooraf: Opdrachtgever gebruikt de term "alliantie", maar had hier ook kunnen kiezen voor de term "samenwerkingsmodel". Een alliantie is een bouworganisatievorm in vele verschijningsvormen waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer(s) een of meer taken van het bouwproces gezamenlijk verrichten en vervolgens ook gezamenlijk het daaraan verbonden risico dragen. De invulling van de samenwerking moet nog verder worden uitgedacht.

Tijdens de inleidende presentatie zijn een aantal vragen gesteld en opmerkingen gemaakt:

- Waarom wordt er na MIRT 3 alsnog voor een traditioneel model gekozen? De markt draagt aan de samenwerking juist door te trekken naar de uitvoering, hier kunnen immers ook gezamenlijke taken en verantwoordelijkheden zijn (denk aan gezamenlijk risicomanagement en het delen van gezamenlijk beheersbare risico's). Opdrachtgever geeft aan dat deze vraag precies geeft waarvoor de marktconsultatie voor bedoeld is. Inhoudelijk wordt er nog niet op gereageerd, de suggestie wordt meegenomen in de verdere uitwerking van de strategie en zal in de parallelle sessies nog verder worden uitgediept.
- Wordt er in de planuitwerkingsfase een plafondbedrag of budget meegegeven? Dit heeft juridisch een andere waarde. Wat gebeurt er met de winst die overblijft? Er is gesproken over een budget, er wordt niet gesproken over een plafondbedrag. Overigens is de strategie op dit moment nog niet zo ver uitgewerkt dat een budget een zekerheid is. In de uitwerking houdt OG rekening met het verschil tussen een plafondbedrag en budget.
- Door voor een "alliantie" te gaan bestaat de kans dat je alleen de grote partijen overhoudt, omdat het minder geschikt is voor het MKB als hoofdaannemer. Opdrachtgever geeft aan dat verband niet direct te zien en daar graag over door te willen praten in de parallelle sessies. Het MKB kan zich organiseren in combinaties die invulling kunnen geven aan de vraag van de opdrachtgever, daar is niet per definitie een grote

'hoofdaannemer' voor nodig.

- Wanneer wordt gekozen voor een "alliantie" selecteer dan niet op ervaring met een alliantie. Omdat je daarmee het grootste deel van de markt uitsluit. Zo wordt het voor nieuwe partijen onmogelijk om toe te treden tot deze nieuwe 'markt'. Opdrachtgever geeft aan hier rekening mee te houden bij het opstellen van de aanbestedingsstrategie.
- Wil een alliantiemodel meerwaarde hebben, dan moet er voldoende vrijheid zitten in het ontwerp. Alleen op die manier is er ruimte om kosten of risico's in de uitvoering te minimaliseren. Opdrachtgever geeft aan zich hiervan bewust te zijn en er ook hard voor te strijden om geen ontwerp vrijheid in de huidige verkenningsfase onnodig weg te geven.
- Voorkom dat de prijsvorming van de realisatiefase te laat plaatsvindt, anders kom je er te laat in het proces achter dat het project niet meer past binnen het budget. Opdrachtgever geeft aan dit dilemma ook te zien. Daarom zal Opdrachtgever in de aanbestedingsstukken meegeven wat het maximale realisatiebudget is, zodat er kostenbewust ontworpen moet worden.

Na het bespreken van bovenstaande vragen en opmerkingen is de groep in tweeën gedeeld. In de twee groepen zijn de drie dilemma's besproken. Hieronder is per dilemma en per groep de opgehaalde informatie beschreven.

### Dilemma 1: Samenwerkingsmodel tijdens planuitwerking (13.30 – 14.10)

Aangezien taken en verantwoordelijkheden van opdrachtgever en opdrachtnemer in de planuitwerkingsfase nauw met elkaar zijn verweven, lijkt het voor de opdrachtgever voor de hand liggend de planuitwerkingsfase vorm te geven in middels een samenwerkingsmodel/"alliantie".

Vragen die daarbij spelen:

#### **Groep 1**

- Hoe ziet de markt de vorming van een "alliantie" tussen opdrachtgever en opdrachtnemer? Welke voordelen en welke nadelen?

Bedrijven zijn zeker bereid mee te doen in een "alliantie". Vrijheid in het ontwerp en gedeelde risico's in de realisatie zijn daarvoor wel een 'vereiste'.

Waarom niet;

- In eerste instantie zou je een "alliantie" alleen moeten toepassen in een complex project. Het project wordt niet direct als heel complex beschouwd.
- Pas wanneer de kennis van beide partijen essentieel is om het project te kunnen realiseren weegt dit op tegen de tijd en energie die je kwijt bent met het vormen van de samenwerking.

Waarom wel;

- Veel keuzes die die effect hebben op de uitvoering, moeten in de planuitwerkingsfase worden gemaakt.
- Deze contractvorm kan een goede oplossing zijn om een beter voorspelbaar en gemoeidelijker proces te doorlopen (in contrast met andere kribverlagingsprojecten die zijn uitgevoerd in het kader van het programma Ruimte voor de Rivier).

Kritische aandachtspunten;

- Wanneer er weinig flexibiliteit mogelijk is na het vaststellen van het voorkeursalternatief (VKA) heeft de alliantie geen meerwaarde, omdat er dan ook weinig geoptimaliseerd kan worden. De opdrachtgever (OG) moet dus echt nog bereid zijn het VKA aan te willen passen.
  - In dit geval moet de aanbesteding zich richten op het doel van het werk; de waterstandverlagingsopgave en niet de oplossing aangegeven in het VKA. Anders zou er bij grote aanpassingen een nieuwe aanbesteding nodig zijn.
  - Wellicht kan hetzelfde bereikt worden door een standaard D&C-contract op de markt te zetten, waar veel ruimte wordt gelaten voor slimme oplossingen van de opdrachtnemer (ON).
  - Geeft de planning ruimte voor dit type contract? In de eerste planningen die zijn gegeven lijkt het krap.
  - Er zijn verschillende modellen mogelijk voor de alliantie. In alle gevallen moeten hier hele duidelijke afspraken in gemaakt worden (in het contract of op een later moment). Een logische vorm is om het gezamenlijk te bepalen en dan de taken bij een van de partijen 'in te kopen', met de alliantie als OG. In deze vorm huurt de "alliantie" ook het ingenieursbureau in.
  - Een alliantie vraagt om een ander type partij. De mensen moeten hiervoor openstaan. Dit betekent ook dat beide bedrijven bereid moeten zijn aanpassingen te doen, ook de OG.
- Is het gezamenlijk dragen van de risico's in de planuitwerkingsfase gewenst? Zijn er risico's die de markt niet kan of wil dragen?

De risico-opslag moet altijd wel in een redelijke verhouding blijven tot de opdracht. Als er echt risico's zijn die buiten-proportioneel zijn voor de ON moet daar een grens op komen.

#### **Groep 2**

- Hoe ziet de markt de vorming van een alliantie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer? Welke voordelen en welke nadelen?

Voordelen:

- Optimalisatie van ontwerp en uitvoering zit vooral in het benutten van de uitvoeringskennis tijdens de ontwerpfase (=kans).
- Een prikkel om te optimaliseren / mogelijkheid om aan optimalisaties te verdienen stimuleert. Bijv. d.m.v. een gezamenlijke pot waarbij zowel winst als verlies worden gedeeld. (Beschikbaar €x, gerealiseerd €x-1 --> 0.5 voor ON en 0.5 voor OG). Werken met

een "open boekhouding" is dan wel nodig, anders weet je niet wat de winst of het verlies is. Het vaststellen van een referentiesituatie kan ook werken als prikkel, maar vergelijking met beginsituatie is moeilijk.

- Ingenieursdiensten en aannemerij zullen een combinatie moeten vormen om over de benodigde kennis voor bijv. vergunningenproces tijdens de ontwerpfase te beschikken. Alles-in-één heeft het sterk de voorkeur boven een vorm (met 2 separate aanbestedingen) waarbij een 3-partijen-relatie (ingenieursbureau, aannemer, OG) ontstaat.

Aandachtspunten:

- Samenwerking biedt de meeste voordelen wanneer deze wordt doorgetrokken in de realisatiefase (en dus niet min of meer stopt na de planfase en de uitvoering weer een klassiek OG-ON relatie wordt).

- Is het gezamenlijk dragen van de risico's in de planuitwerkingsfase gewenst? Zijn er risico's die de markt niet kan of wil dragen?

Gezamenlijk dragen van risico's is niet bezwaarlijk. Commitment is mogelijk als vanaf het begin de uitgangspunten, het beschikbaar budget en dergelijke duidelijk zijn.

Voor de realisatiefase is het verstandig om de risicoverdeling opnieuw te bekijken. Tijdens de planfase ontstaan namelijk veel nieuwe inzichten / uitgangspunten voor de realisatiefase.

## Dilemma 2: Risicoverdeling realisatie (14.15 – 14.35)

Na de "alliantie" in de planuitwerking stelt opdrachtgever voor om het uitontwerpen en realiseren conform een meer gebruikelijk UAV-gc contract bij de markt te leggen. Daarvoor is het nodig dat de opdrachtnemer bereid is de verantwoordelijkheid voor het ontwerp en een deel van de gesteldheid van de bodem en het areaal op zich te nemen. De planuitwerking is er onder meer op gericht de opdrachtnemer in staat te stellen deze risico's op zich te nemen. Vragen die daarbij spelen:

### **Groep 1**

- Acht de markt het haalbaar en redelijk om de volledige verantwoordelijkheid voor het ontwerp, dat door de "alliantie" is opgesteld in de planuitwerking, over te nemen?

Zorg van de markt;

- Op dit moment leest deze contracteringsstrategie alsof de ON in de planuitwerkingsfase wordt gebruikt voor slimme ideeën, waarna de ON alle risico's op zich moet nemen in de realisatiefase.
- Sommige onzekerheden kunnen niet bij de markt liggen, denk aan bodem (onverwachte vondsten), waterstand (grote hoog- en/of laagwaterperiodes, welke niet in te schatten zijn).

Om deze reden het advies: Voer de alliantievorm alleen uit wanneer je dit doortrekt naar de realisatiefase. Hierbij worden de volgende redenen aangedragen;

- Wanneer de markt alle onzekerheden moet overnemen, kan de ON op twee manieren reageren. Ofwel de ON prijst alle onzekerheden die hij moet nemen af voor de realisatiefase, waardoor je als OG de hoofdprijs betaalt. Ofwel de ON wacht met onderzoeken en voert deze in de realisatie alsnog uit, resulterend in vtws.
- Bij blijvende onzekerheden kunnen de risico's vaak door de ON en OG samen het best beheerst worden.
- Wanneer er een gezamenlijke risico pot is, blijven ON en OG beide geïnvesteerd in het zo efficiënt mogelijk omgaan met onzekerheden.

Een gezamenlijke risico pot tijdens de realisatiefase hoeft niet te gelden voor alle risico's. Er zou een verdeling moeten worden gemaakt tussen;

- Risico's ON, bv. uitvoeringsrisico's
- Risico's OG, bv. personele veranderingen RWS
- Risico's "alliantie", bv. bodem, onvoorzien waterstanden.

Tijdens de aanbesteding kan het gesprek worden gevoerd over hoe de risico's verdeeld worden.

### **Groep 2**

- Acht de markt het haalbaar en redelijk om de volledige verantwoordelijkheid voor het ontwerp, dat door de "alliantie" is opgesteld in de planuitwerking, over te nemen?

Ja dat kan, zo lang de uitgangspunten en voorwaarden helder zijn. Zo moeten er bijvoorbeeld voor de start van de uitvoering procesafspraken worden gemaakt over wanneer bijvoorbeeld breuksteen "voldoet" (herbruikbaar is). Voorkom dat je tijdens de uitvoering de discussie moet voeren wanneer breuksteen wel of niet voldoet.

Het is wenselijk om tijdens de planfase de ruimte te hebben om bepaalde (onderzoeks)stappen wel of juist niet tijdens de planfase uit te voeren. Mogelijk is het juist slim (en goedkoper) om iets door te schuiven naar de realisatiefase. Als voorbeeld wordt de benadering van conventionele explosieven (CE) genoemd. Wanneer een krib voor het benaderen van CE volledig afgegraven moet worden, dan is het uitstellen tot de uitvoeringsfase kosteneffectiever.

Indien een bepaalde stap aan de planfase wordt toegevoegd om een risico beter te kunnen beheersen en te beprijzen, wordt de duur van de planfase (mogelijk) langer. Dit moet mogelijk zijn, maar mag niet ten koste gaan van de beschikbare tijd van de realisatiefase. (Extra) onderzoek moet alleen uitgevoerd worden als het winst (zekerheid) oplevert voor de realisatiefase.

Markt ziet kansen (in tijd en geld) wanneer het mogelijk is om de planfase en de realisatie in elkaar te schuiven. De totale doorlooptijd kan dan korter worden, waarmee in ieder geval de vaste kosten afnemen.

### Dilemma 3: Prijsvorming (14.35 – 14.55)

De opdrachtgever denkt erover om de prijsvorming te splitsen voor de planuitwerkingsfase en de realisatiefase. Zo wordt voorkomen dat inschrijvers tijdens de aanbesteding een vaste prijs moeten afgeven voor realisatie, ondanks dat er nog vele onzekerheden zijn die pas tijdens de planuitwerkingsfase bekend worden. Middels eenheidsprijzen/opslagpercentages staartkosten voor zowel planuitwerking- als realisatiefase worden de kosten beheerst. Vragen die daarbij spelen:

#### **Groep 1**

- Is de markt in staat om eenheidsprijzen en opslagpercentages af te geven voor zowel planuitwerking als realisatie?

De markt is in staat uurtarieven en opslagmarges te geven. De markt is in staat uurtarieven en opslagmarges te geven, echter zou je hier niet op moeten willen gunnen. De tarieven/marges etc. maken het verschil niet tussen de partijen. De partij die het slimste ontwerp heeft kan het project voor de beste prijs/kwaliteitverhouding doen. In de aanbesteding moet je dus uitvragen hoe een partij tot de beste prijs/kwaliteit verhouding komt.

Overig aandachtspunt: een aantal deelnemers geven aan het interview (zoals toegepast binnen BVP-projecten) in de aanbesteding niet te waarderen. Bovendien betwijfelen ze het effect van het interview.

#### **Groep 2**

- Is de markt in staat om eenheidsprijzen en opslagpercentages af te geven voor zowel planuitwerking als realisatie?

Ja, dat kan de markt, maar wordt wel door de markt afgeraden:

- Bij het ontwerpen vormen de eenheidsprijzen een belemmering (kan dit wel voor de afgegeven eenheidsprijs?).
- Er zijn altijd wel redenen (te bedenken) om de discussie aan te gaan over de bij aanbesteding afgegeven eenheidsprijzen of opslagpercentages. Het is dus schijnzekerheid.

Het is wel mogelijk dat OG een % voor Algemene kosten, uitvoeringskosten en winst voorschrijft. Een vast risico-opslagpercentage is lastiger te bepalen, maar zit bij een "alliantie" in de prijs en speelt dus eigenlijk niet.

- Is de markt in staat om tijdens de aanbesteding te beoordelen of het planuitwerkingsbudget t/m MIRT 3 dat beschikbaar is voor de alliantie toereikend is? Wat heeft de markt nodig om deze inschatting tijdens de aanbesteding te maken?

Als de uitgangspunten helder zijn, kan de markt zich committeren aan een prijs t/m het uitvoeren van de onderzoeken. Daarna niet, aangezien de uitkomst van de onderzoeken de prijs voor een belangrijk deel bepalen.

- Hoe kan ongewenst strategisch inschrijven worden voorkomen?

Gunnen o.b.v. kwaliteit (en niet op prijs).