

# Marktbenaderingsstrategie Sterke Lekdijk (samenvatting)

## Doel van de marktbenaderingsstrategie

De marktbenaderingsstrategie van het project De Sterke Lekdijk beschrijft de belangrijkste keuzes in het inkoopproces van het project, waaronder de best passende aanbestedingsprocedure en de keuze van de contractvorm. Een effectieve strategie draagt bij aan het bereiken van de doelstellingen van het project en geeft invulling aan het beleid van HDSR. De projectdoelstellingen en het beleid vormen daarmee samen het afwegingskader voor de keuzes in de marktbenaderingsstrategie. De strategie vormt tevens de basis voor de uitwerking van de contract- en aanbestedingsdocumenten en dient daaraan voldoende richting te geven. De marktbenaderingsstrategie schept tenslotte het kader voor de nadere uitwerking van de deelprojecten van het project De Sterke Lekdijk.

## Afwegingskader

Het projectteam heeft in samenspraak met het bestuur en vanuit het inkoopbeleid van HDSR een vijftal leidende principes geformuleerd, die gelden als randvoorwaarden voor de marktbenaderingsstrategie. Deze zijn:

1. 'Met de markt'. HDSR wil de expertise van de markt maximaal benutten om de project- en organisatiedoelstellingen te bereiken;
2. 'Leren over de as van de projecten'. HDSR wil leren in de projecten en daarmee groeien in organisatievolwassenheid. Dit vereist een planmatige aanpak, standaardisering van de werkwijze, aandacht voor strategisch personeelsmanagement en een beheersbare planning (voortvarend maar niet overhaast);
3. 'In control'. HDSR streeft naar een doelmatige werkwijze en borging van de rechtmatigheid. Dit betekent naleving van interne richtlijnen voor financieel beheer, een 'sober en doelmatig ontwerp en een goede inrichting van de interne kwaliteitsborging, de contractbeheersing en het besturingsmodel (governance);
4. 'In verbinding met de omgeving'. HDSR wil invulling geven aan de gerechtvaardigde belangen van stakeholders, zowel in het ontwerp als door het minimaliseren van de hinderbeleving tijdens de uitvoering. Dit vraagt om ruimte voor participatie van omgevingspartijen en een effectieve communicatiestrategie. HDSR zoekt ook nadrukkelijk de samenwerking met publieke en private partners om waar mogelijk koppelkansen te benutten voor gebiedsontwikkeling;
5. 'Genereren publieke waarde'. HDSR wil het inkoopproces inzetten om naast het bereiken van de hoogwaterveiligheidsdoelstelling publieke waarden te genereren, waaronder het realiseren van de duurzaamheidsagenda (Green Deal).

Het projectteam heeft haar ambities verwoord in een aantal concrete projectdoelstellingen. Centraal staan de veiligheidsdoelstelling met aandacht voor de ontwikkeling van het ontwerpinstrumentarium en doelstellingen op het gebied van tijd en geld. Daarnaast heeft het project de ambitie in de dijkversterkingsprojecten ruimte te creëren voor product- en procesinnovaties, mede op het gebied van duurzaamheid. Het bevorderen van innovatie is een zeer actueel onderwerp in aanbestedingsland. Andere belangrijke doelstellingen zijn een versterking van de ruimtelijke kwaliteit van de Lekdijk als icoon in de omgeving en tevreden in- en externe stakeholders.

## Afweging varianten

In de marktbenaderingsstrategie worden een viertal varianten afgewogen:

1. Het afzonderlijk aanbesteden van de 6 deelprojecten op basis van een geïntegreerd contract (PDC, D&C, E&C). In de marktbenaderingsstrategie worden deze contractvormen toegelicht;
2. Het bundelen van de 6 deelprojecten in 1 of meerdere geïntegreerde contracten waarbij HDSR per contract een aanbesteding organiseert;
3. Het aanbesteden van een raamovereenkomst met drie marktpartijen via een concurrentiegerichte dialoog, waarbij HDSR voor ieder deelproject (als nadere opdracht binnen de raamovereenkomst) een minicompetitie organiseert;
4. Het aanbesteden van de 6 deelprojecten ineens met gebruik van de aanbestedingsprocedure voor Innovatiepartnerschap en elementen van de methode van Best Value Procurement. In de aanbesteding selecteert HDSR een drietal innovatiepartners die ieder in de onderzoeks- en

ontwikkelfase een deelproject krijgen toegewezen om hun innovatieve producten en processen te onderzoeken en te ontwikkelen. HDSR verricht continu prestatie metingen en draagt afhankelijk daarvan de overige 3 projecten op aan geen, één, twee of alle drie de innovatiepartners. Indien de prestatie van een innovatiepartner bij het eerste project onder de maat is (lees: niet slaagt en/of niet voldoet aan de minimumeisen van HDSR), dan wordt in deze onderzoeks- en ontwikkelfase afscheid genomen van de betreffende innovatiepartner.

Het projectteam heeft voor de afweging van deze varianten, een vijftal kritische succesfactoren (KSF-en) afgeleid. Een variant is kansrijk:

- als daarmee de noodzakelijke competenties uit de markt beschikbaar zijn (KSF 1), waaronder samenwerkingsgerichtheid en ervaring met productinnovaties en het proces om innovaties door te ontwikkelen en te implementeren;
- als de concurrentiekracht van de markt optimaal wordt benut (KSF 2);
- als er ruimte is om de projecten evenwichtig over de tijd te verdelen/ uit te voeren (KSF 3);
- als HDSR op kritische onderwerpen in het ontwerpproces kan (bij)sturen en beslissen (KSF 4);
- als voldaan wordt aan de voorwaarden van marktpartijen om te kunnen innoveren (KSF 5).

In de marktbenaderingsstrategie zijn per variant de voor- en nadelen beschreven aan de hand van het afwegingskader en de KSF-en.

#### **Variant 4 Innovatiepartnerschap**

Het Innovatiepartnerschap komt als meest optimale variant naar voren. Het gedachtengoed achter deze relatief nieuwe EU-aanbestedingsvorm is het faciliteren van ontwikkeling (innovatie als middel, niet als doel).

Het Innovatiepartnerschap heeft een aantal belangrijke voordelen:

1. De variant biedt de markt de mogelijkheid de noodzakelijke competenties voor het project te organiseren (KSF 1), waaronder het juiste DNA van het groot bedrijf tezamen met de inzet van gespecialiseerde MKB-bedrijven voor het verder onderzoeken en ontwikkelen van innovatieve en duurzame technische oplossingen. Dit wordt bevorderd door de relatief gezien één lange intensieve aanbestedingsprocedure.
2. Het Innovatiepartnerschap leidt tot de juiste incentives bij marktpartijen, gelet op (i) de know how en ervaring voor toekomstige opdrachten en (ii) bij het behalen van tussentijdse doelen, het bieden van zicht op de aankoop van de resultaten van de O&O-fase, HDSR zal bij het succesvol doorlopen van deze fase de betreffende innovatieve en duurzame technische oplossingen aankopen voor een volgende deelproject. De variant houdt de innovatiepartners bovendien scherp door de prestatie metingen die HDSR uitvoert en die bepalen of en welke deelprojecten de innovatiepartners mogen uitvoeren (KSF 2); Dit voorkomt ook dat na gunning de wereld plotseling anders is (klacht van veel aanbesteders dat ná gunning onvoldoende incentive is om te presteren) en beloften niet worden nagekomen.
3. De variant biedt de mogelijkheid de projecten geleidelijk over de tijd uit te voeren zodat er ruimte is (ook voor HDSR) om te leren. Bovendien wordt een piekbelasting voorkomen, waardoor externe medewerkers bijna uitsluitend behoeven te worden ingezet vanuit het meester-gezel principe en voor de standaardisering van de werkwijze (KSF 3). Hetzelfde argument geldt voor de innovatiepartners. De variant biedt experimenteeruimte voor innovatieve en duurzame technische oplossingen voor continue verbetering over de deelprojecten en om de innovaties rendabel te maken (verdienmodel) (KSF 5).
4. De variant biedt HDSR de mogelijkheid (flexibiliteit), afhankelijk van het risicoprofiel van een deelproject de contractvorm te bepalen. Waar dit wenselijk is kan de uitvoeringskennis van de innovatiepartners vroeg in het ontwerpproces worden betrokken. Ook kan opdrachtgever besluiten deel te nemen in het ontwerpteam van de innovatiepartners, wanneer dit in het kader van stakeholdersmanagement of vanuit risicobeheersing een passende beheersmaatregel is (KSF 4). HDSR is tevens samenwerkingspartner en niet slechts opdrachtgever, waardoor er meer ruimte is voor kennisuitwisseling tussen HDSR en innovatiepartner(s) en innovatiepartners onderling.

In de marktbenaderingsstrategie is een risicoanalyse opgenomen, waarin onder andere de nadelen van de variant Innovatiepartnerschap zijn opgenomen, met de bijbehorende beheersmaatregelen. Dit zijn:

#### *Risico's rondom Prijsvorming*

De prijsvorming voor een deelproject vindt niet in concurrentie plaats, inhoudende dat de scope en de risico's van de deelprojecten bij de start van de werkzaamheden nog niet volledig bekend zijn. De marktbenaderingsstrategie beschrijft diverse beheersmaatregelen die ook door andere opdrachtgevers in vergelijkbare HWBP dijkversterkingsprojecten zijn genomen voor een beheerste prijsvorming in geval er geen concurrentie is.

#### *Risico's rondom onbekendheid met de procedure*

De procedure voor het Innovatiepartnerschap is nieuw en nog weinig toegepast. Dit biedt enerzijds kansen omdat de procedure ruimte geeft om deze praktisch toe te passen. Anderzijds is in het voortraject bij de contractvorming en aanbesteding hoogwaardige juridische ondersteuning nodig om de spelregels van de Aanbestedingswet te borgen. Het projectteam heeft de juridische risico's geïnventariseerd en de benodigde expertise georganiseerd.

#### **Check & Balances**

Het projectteam heeft verschillende maatregelen getroffen voor de borging van de kwaliteit van de marktbenaderingsstrategie. De strategie is gereviewd door en besproken met de ambtelijk opdrachtgever, projectmanagers en contractmanagers van HDSR. Ook heeft het project de contractmanagers van de raamcontractanten voor ingenieursdiensten geconsulteerd en de contractmanagers community van het HWBP. De keuzes zijn bovendien mede gebaseerd op een eerste marktverkenning en het daaruit voortgekomen advies van de Task Force Delta Technologie. Het project organiseert binnenkort een nadere marktconsultatie om de strategie en draagvlak voor het innovatiepartnerschap breder te toetsen bij potentiële marktpartijen. Tenslotte vindt nog een juridische toets plaats op de contract- en aanbestedingsdocumenten door het advocatenkantoor AKD. De bevindingen en adviezen worden verwerkt in de definitieve marktbenaderingsstrategie.

#### **Implementatie en vervolgcacties**

Het project Sterke Lekdijk biedt HDSR een kans om haar maatschappelijke meerwaarde als waterschap te tonen en daarbij een aanjager te zijn van innovaties. Met de voorgestelde programmagerichte aanpak wordt HDSR een goed voorbeeld van de procesverbetering die het HWBP thans nastreeft. Binnen de eigen organisatie stelt het project de medewerkers in de gelegenheid nieuwe kennis op te doen en te leren van ervaringen, zowel vakinhoudelijk als op het gebied van houding en gedrag in de samenwerking met marktpartijen. De opgave is echter niet gering en vraagt een planmatige en procesgerichte aanpak, waarin de mens centraal staat.

Op zichzelf is de keuze voor Innovatiepartnerschap als onbekende aanbestedingsvorm reeds vernieuwend, tegelijkertijd is dit wel de ultieme kans om een optimale voedingsbodem te creëren voor het kunnen realiseren van de bestuurlijke ambities en doelstellingen van HDSR. Daarom wordt voorgesteld de eerste formele stap in de EU-aanbestedingsvorm "Innovatiepartnerschap" op te starten, namelijk het uitvoeren van een marktonderzoek naar de haalbaarheid en het innovatieve karakter van de realisatie van de Sterke Lekdijk.

Om in deze af te sluiten met een citaat uit andermans werk, hier geldt in hoge mate: "No guts - No glory", er kan tenslotte altijd alsnog besloten worden het spoor van Innovatiepartnerschap te verlaten bij tegenvallende resultaten van het marktonderzoek.