

RWS BEDRIJFSINFORMATIE

Marktconsultatie A27 Houten-Hooipolder

Verslag van de marktconsultatie ten behoeve van de voorbereiding van de aanbesteding inzake het project A27 Houten-Hooipolder



Colofon

Uitgegeven door	Rijkswaterstaat Grote Projecten en Onderhoud
Informatie	ir. J. Theelen en ir. R. Hartmann
Telefoon	

Datum	20 mei 2020
Status	Definitief
Versienummer	1.0

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding en doel van de marktconsultatie	4
1.2	Aanpak van de marktconsultatie op hoofdlijnen	4
1.3	Vooruitblik	4
2	Samenvatting antwoorden vragenlijst	6
2.1	Thema 1: Twee-fasen aanpak	6
2.2	Thema 2: DBM contract Zuid	12
2.3	Thema 3: (Uitvoerings)planning	13
	Bijlage: Deelnemers marktconsultatie	15
	Bijlage: Presentatie plenaire bijeenkomst	16
	Bijlage: Uitsnede risicodossier	17

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en doel van de marktconsultatie

Rijkswaterstaat heeft het voornemen om de A27 tussen Houten en knooppunt Hooipolder te verbreden. Dit project is complex: het tracé omvat grote rivieroverspanningen en raakt veel stakeholders, daarnaast staat het hoog genoteerd in de landelijke file top 50.

Als onderdeel van de voorbereiding van de aanbesteding van het project heeft Rijkswaterstaat op 25 maart 2020 een marktconsultatie gehouden in navolging op de eerdere marktconsultaties. De marktconsultatie in 2020 is georganiseerd om marktpartijen te laten reflecteren op de beoogde inrichting van de twee-fasen aanpak voor het project A27 Houten-Hooipolder. Ook zijn de belangrijkste keuzes die gemaakt zijn na de vorige marktconsultatie ten aanzien van het DBM contract, de aanpassingen in de UAV-GC 2005 en de betalingsregeling gedeeld, evenals de voorgenomen aanbestedings- en uitvoeringsplanning voor beide GWW-contracten.

Dit verslag geeft een samenvatting van de vragen en antwoorden uit de marktconsultatie 2020. Verkregen inzichten uit de marktconsultatie gebruikt Rijkswaterstaat (waar relevant) in de voorbereiding van de aanbesteding en de aanbestedingsstukken.

1.2 Aanpak van de marktconsultatie op hoofdlijnen

Rijkswaterstaat heeft het marktconsultatiedocument A27 Houten–Hooipolder op 16 maart 2020 gepubliceerd met kenmerk 31137608/31087901.

Op 25 maart 2020 heeft een bijeenkomst met de aangemelde partijen plaatsgevonden in de vorm van een webinar, waarin naast een terugkoppeling op de eerdere marktconsultatie, met name is ingegaan op de beoogde inrichting van de twee-fasen aanpak van het project A27 Houten-Hooipolder.

Een overzicht van de deelnemers aan de marktconsultatie is opgenomen in de bijlage, de presentatie die tijdens deze bijeenkomst is gegeven, is dezelfde middag nog op TenderNed geplaatst.

Na de bijeenkomst zijn de deelnemende partijen in de gelegenheid gesteld hun mening te geven door middel van het invullen van de vragenlijst uit het marktconsultatiedocument.

In het volgende hoofdstuk is een samenvatting van de antwoorden van de deelnemende partijen op de vragenlijst opgenomen. De antwoorden zijn aangevuld met de reacties tijdens de plenaire bijeenkomst.

1.3 Vooruitblik

Mede op basis van deze marktconsultatie gaan wij nu aan de slag om de twee-fasen aanpak voor ons project verder uit te werken.

In elk geval zullen we onderzoeken of het mogelijk is de omvang van de risicovolle onderdelen uit te breiden. Bij de afbakening van de risicovolle onderdelen krijgen ook proces- en omgevingsrisico's een duidelijk(er) plek.

De instelling van een Raad van Deskundigen zijn we inmiddels nader aan het uitwerken.

In een nog te plannen industry day voor contract Zuid, zullen we u nader informeren over de concrete resultaten van deze onderzoeken en uitwerkingen.

Onder dankzegging voor de diverse aanbiedingen om in een één op één situatie met ons door te spreken/denken, willen we hierbij melden dat wij daar, uit oogpunt van level playing field, nu geen gebruik van zullen maken. Uiteraard blijven de reguliere gesprekken en contactmomenten tussen RWS en marktpartijen bestaan en zal ook in de aanpak en communicatie rondom de transitie naar een vitale infrasector ons project te volgen blijven.

2 Samenvatting antwoorden vragenlijst

2.1 Thema 1: Twee-fasen aanpak

Vragen over risico's

1. Is de keuze voor deze risicovolle onderdelen voor de twee-fasen aanpak logisch en/of ziet u nog andere risico's?

Over het algemeen adviseren marktpartijen RWS om een groter deel van scope dan wel de gehele scope in de 2-fasen aanpak te betrekken.

Het gegeven om pas na de ontwerpfase tot prijsafspraken te komen wordt ondersteund, echter wordt gepleit voor een integralere aanpak dan RWS in het marktconsultatiedocument voorstelt. De volgende argumenten/aandachtspunten worden genoemd;

- het niet integraal aanpakken vormt een risico; projecten ondervinden veelal problemen vanwege andere dan technische factoren, welke vooraf lastig te identificeren en te kwantificeren zijn, die tezamen de complexiteit van grote projecten bepalen;
- de nu benoemde risico's zijn specifieke onderdelen, de uitdaging van dit type projecten zit juiste in de integrale project gevolgen. Als er een risico optreedt binnen het project kan dit gevolgen hebben voor het totale project; de aard van de onzekerheden waar de risicovolle onderdelen mee te maken hebben, houdt in dat ze lastig in een 1e fase zijn te bepalen en een nog niet nader te bepalen invloed hebben op de overige onderdelen van het project en op de faseringen van het project die allesbepalend zijn voor de doorlooptijd en kosten van het project
- genoemde risicovolle onderdelen kunnen ook grote impact hebben op fysiek aansluitende onderdelen en/of een raakvlak hebben met de overige onderdelen in de scope van het werk;
- het meerjarig onderhoud vormt een groot risico omdat het nu onvoldoende inzichtelijk is welke instandhoudingsmaatregelen er gedurende en/of aan het einde van deze periode benodigd zijn;
- de voorgestelde aanpak biedt geen vangnet voor risico's die zich tijdens de realisatie voordoen (na vaststelling van de prijs voor de risicovolle onderdelen (ca. 1,5 jaar na gunning), is het contract in feite een traditioneel DBM/D&C contract met alle risico's die daar bij horen;
- mogelijke innovaties kunnen lastiger worden doorgevoerd omdat die impact kunnen hebben op de niet-risicovolle onderdelen waarmee er kansen worden gemist, dan wel moeten de niet-risicovolle onderdelen na gunning alsnog worden opengebroken;
- door de prijs en impact van 85% van de opdracht 'hard' vast te leggen, kunnen we slechts op 15% van het project die gezamenlijke inspanning leveren;
- er zullen diverse onderzoeken moeten plaatsvinden in de eerste fase, de resultaten uit de onderzoeken kunnen in een twee fasen aanpak direct in de ontwerpen en risicolijsten verwerkt. Gezamenlijk stellen opdrachtgever en bouwer de beheersmaatregelen vast. De kosten van deze beheersmaatregelen maken onderdeel uit van het beschikbare budget. Als maar een gedeelte van de risico's in de twee fase aanpak is opgenomen, kan je dit maar beperkt doen.

Tips ter verbetering van de voorgestelde aanpak:

- het isoleren van complete objecten in plaats van delen ervan schept helderheid tussen partijen en maakt dat in de aanbestedingsfase de focus niet op de detaillering van deze risicovolle onderdelen komt te liggen (en zorgen voor lange doorlooptijd en hoge kosten), maar partijen de gelegenheid geeft om aandacht te geven aan invulling van de EMVI-criteria en RWS prijszekerheid te geven op de niet-risicovolle onderdelen;
- gezamenlijk (juist gealloceerd) beheersen van risico's, omdat dit maatschappelijk gezien leidt tot de minste kosten (en overlast en hinder). Dit moeten technische en procesmatige risicovolle onderdelen zijn, zoals bijvoorbeeld; kabels en leidingen (aantal en verleggingen); juistheid en volledigheid van informatie; vormgeving; tijdig verkrijgen van vergunningen en gronden; stakeholders (hoeveelheid, afstemming, verkrijgen en overdragen van (areaal)gegevens); ongelimiteerde aansprakelijkheid, aanwezigheid NGE's of "uit fase lopen" van een ontwerpproces door onduidelijkheid of discussie over contracteisen. Ook zorgt dat voor de eliminatie voor de voedingsbodem van frustratie en wantrouwen tussen OG en ON;

- om de zorgen omtrent onvoldoende prijszekerheid van de risicovolle onderdelen weg te nemen, wordt voorgesteld te kiezen voor de ‘open boek’ methode;
 - gezamenlijk risico's analyseren en mitigeren; geen eenzijdige “split” aan te brengen in de risico's die de markt volgens u wel kan dragen zonder te weten hoe het project en de planning er uiteindelijk precies uit zal zien. Wel kan gevraagd worden om aan te geven hoe hoog de kosten voor de ontwerpwerkzaamheden zijn en om de staatkosten te benoemen;
 - volledige transparantie in fase 2 en de uitvoeringsfase (open boek) is een succesfactor in een twee fasen aanpak, omdat de opdrachtgever volledig wordt meegenomen in de afspraken die de aannemer en de onderaannemers maken. Dit zorgt voor wederzijds begrip.
2. Ziet u nog andere criteria, dan de twee in paragraaf 3.1.1 genoemde, welke relevant zijn voor de bepaling van de risicovolle onderdelen?
- Naast antwoorden waaruit blijkt dat geen aanvullende criteria worden gezien en waarbij verwezen wordt naar het antwoord op de eerste vraag (met als strekking niet splitsen, maar ga voor een 2-fasen aanpak met de gehele scope), zijn de volgende antwoorden gegeven;
- Belangrijkste is dat het raakvlak concreet is te definiëren met een duidelijke verantwoordelijke partij die deze kan beheersen;
 - Rijkswaterstaat zal na moeten gaan over welke onderdelen of objecten op dit moment onvoldoende informatie beschikbaar is, bijvoorbeeld areaalgegevens, (grond)onderzoeken, instabiele eisen, etc. omdat dit vaak één van de onderliggende oorzaken zijn van deze risico's;
 - De mate waarin de aanpak van onderdelen de verkeershinder/omgevingshinder negatief kan beïnvloeden (met als gevolg economische schade en imagoschade) wordt gemist (impact op aantal (uitvoerings-)faseringen);
 - Een relevant criterium is wanneer voor een bepaalde ontwerp oplossing geen back-up scenario bestaat als correctieve beheersmaatregel. Of zelfs in het uiterste geval “progressive collapse” tot gevolg kan hebben, indien het risico optreedt. Dit moet altijd voorkomen worden;
 - enerzijds elementen die in het verleden (recente projecten) hebben geleid tot wantrouwen tussen OG en ON en een stokkende samenwerking en anderzijds elementen die niet bij de markt thuishoren en die beter door RWS kunnen worden beheerst, waaronder procesrisico's;
 - Impact op doorlooptijd van het project;
 - Bandbreedte op kritische hoeveelheden.
3. Hoe kunnen de risico's zo worden afgebakend dat deze kunnen worden geïsoleerd van de overige onderdelen van het project?
- Hierbij hebben wij verschillende aandachtspunten en tips meegekregen;
- Juist de enorme impact die het wel of niet optreden van de risico's kan hebben, op de aanpak en doorloop van andere onderdelen en het werk als geheel, pleit ervoor de twee-fasen aanpak integraler toe te passen;
 - Middels (bijvoorbeeld) planning, logistiek, fasering, grondbalans, systeemintegratie, etc., zijn objecten vaak integraal verbonden en niet te isoleren;
 - Door vooraf afronden van een integraal DO (eerder niet wenselijk);
 - Zoeken in heldere verticale knippen;
 - Coördinatie verplichting van een raakvlak bij één partij neerleggen;
 - Door interfaces helder te definiëren, af te bakenen en scenario's hierin te beschouwen;
 - Onderscheid maken tussen lijninfra (wegconstructies) en puntinfra (kunstwerken). Durf de knip op een hoger abstractieniveau te maken, zodat je raakvlak op techniek dan wel op uitvoeringsaspecten minimaliseert;
 - Door de objecten waar ze raakvlakken mee hebben, mee te nemen in het risicovolle onderdeel.

Vragen over proces

1. In welke mate draagt de voorgestelde aanpak bij aan het verlagen van de risico's voor de inschrijvers en op welke wijze kan dit worden verbeterd?

- Het draagt wel bij, maar de nog niet te overziene impact van risicovolle onderdelen op “niet risicovolle” onderdelen, pleit voor een integraler toepassing van de twee-fasen aanpak;
- De aanpak draagt slechts in beperkte mate bij; een integrale aanpak is noodzakelijk voor verbetering;
- Verduidelijk hoe bepaald wordt wat als risicovol onderdeel benoemd wordt;
- De hele grote contracten (Zuidasdok, A15 MAVA, Ring Groningen) zijn niet in control te krijgen en zouden meer opgesplitst kunnen worden. Contract zou niet groter moeten zijn dan 150-250 mio. Dit leidt tot beheersbaardere projecten voor de aannemer en tot minder grote (complexe) consortia (betere slagkracht en kortere escalatielijnen);
- Verlagen van de transactiekosten voor gegadigden (dit is een langdurige en omvangrijke aanbesteding);
- Tegemoet komen aan de zeer lage marges in de bouw. Er is nog altijd geen vangnet voor missers. Er is geen risicopot en er is geen ‘winstverdeling’ van eventuele optimalisaties op de risicovolle onderdelen;
- Het voorstel draagt bij in het verlagen van de risico's voor inschrijver en opdrachtgever. Het grootste risico in algemene zin is de beheers- en voorspelbaarheid van het project, die voor een groot deel tot uitdrukking komt in onvoorziene risico's in het vaste deel (niet risicovolle onderdelen), waarin waarschijnlijk een groot aantal (kleinere) risico's zitten die opgeteld een groter risico kunnen vormen dan de risicovolle onderdelen. Meer inzicht kan worden verkregen door samen met Rijkswaterstaat in de eerste fase hier doorheen te gaan en daarna de risicovolle scope definitief vaststellen;
- De aanpak zou het totale risico van het project kunnen verhogen, omdat er dan onevenredig aandacht naar bepaalde onderdelen gaat;
- De aanpak draagt bij in een beperkte mate. Door het object mee te nemen in het risicoprofiel wordt er een hogere bijdrage geleverd en ook invulling gegeven aan andere gezamenlijke doelstellingen zoals beperking transactiekosten, verstrekte samenwerking, verkorting van de duur van de aanbestedingsfase, zodat er meer tijd wordt gecreëerd voor RWS en de aannemer om de kritische onderdelen te laten beschouwen. Daarnaast dat de aanbestedingsfase met het contract Noord minder overlapt heeft;
- voorgestelde aanpak draagt al bij in het verlagen van het risicoprofiel, echter kan de aanpak tot verlaging van risico's verder worden verbeterd door een integrale 2-fasen aanpak aan te houden (vaststellen risicoverdeling nadat in samenwerking met 1 partij het hele project integraal is uitgewerkt).

2. Verwacht u dat de realisatiefase robuuster (minder afwijkingen, oponthoud, etc) zal verlopen met deze aanpak en heeft u hiervoor aanvullende verbeteringen?

- Ja, de aanpak draagt bij aan robuuster verloop, samenwerking van teams draagt nog meer bij aan beperken afwijkingen en oponthoud;
- In beperkte mate; voor de bepaalde risicovolle onderdelen wel, de raakvlakken met de andere onderdelen zijn hiermee niet beheerst en zullen niet minder problemen voor het geheel veroorzaken;
- Ja, door uitwerking van het totale object in samenwerkingsverband ontstaat eigenaarschap en een proactieve houding bij alle partijen. Er zullen niet minder afwijkingen zijn, maar ze zullen eerder worden opgemerkt en in samenwerkingsverband worden uitgewerkt wat leidt tot minder oponthoud in de realisatie en minder (maatschappelijke) kosten. De ON zal wel snel moeten kunnen acteren op wisselende vraagstellingen;
- Een knip in de scope leidt tot een versnipperde aanpak wat mogelijk juist tot een minder robuuste aanpak leidt.

Voorgestelde verbeteringen:

- Het zou kunnen verbeteren als prijsvorming en planning en contraheren na acceptatie van het integraal DO plaatsvindt;
- Een mogelijke verbetering is het kiezen voor het werken in een bouwteam;
- Ook de niet-risicovolle onderdelen moeten voldoende aandacht krijgen;
- Stick to the plan, pas doorgaan met UO als DO goed is. Pas starten met bouwen als UO klaar is;
- Complexiteit uit het project proberen te halen (desnoods met minder ‘integraal’ ontwerp tot gevolg);
- De realisatiefase kan robuuster gemaakt worden door juist meer tijd te nemen voor het complete VO, DO, UO in plaats van wat heel vaak gebeurt, buiten al beginnen.

3. Rijkswaterstaat zal risicovolle onderdelen aandragen en gegadigden kunnen dit tijdens de dialoog ook doen. Op welk moment tijdens de aanbesteding kunnen marktpartijen het beste risicovolle onderdelen aandragen en op welk moment dienen marktpartijen zekerheid te hebben over de risicovolle onderdelen?
 - Geen vast moment; met toenemende verdieping ook meer inzicht in risicovolle onderdelen en moeten scenario's besproken worden;
 - Uiteindelijk moet voldoende tijd reteren om de aanbidding (op de niet risicovolle delen) in zijn geheel af te kunnen ronden;
 - Tot en met Dialoofase 2a risicovolle onderdelen aandragen en vanaf fase 2b zekerheid over de risicovolle- en niet risicovolle onderdelen. Aan het eind van Dialoofase 2a dient duidelijk te zijn welke risico's onderdeel zijn van de 2-fasen aanpak en welke niet;
 - Prima proces zoals nu voorgesteld. Alleen de scope is heel groot, dus het duurt een tijd voordat je de scope in de vingers hebt; meer tijd voor inbouwen tijdens fase 2a;
 - Risico's komen pas helder in beeld wanneer het gehele integrale ontwerp/plan tot op zeker niveau is uitgewerkt, dat is vaak pas na gunning. Het succes van de 2-fasen aanpak is dat men samen met de geselecteerde partij een zodanige uitwisseling van informatie met diepgang bereikt dat op basis daarvan afspraken gemaakt kunnen worden over risicoverdeling en mitigatie van risico's.

4. Welke criteria kan RWS gedurende de dialoog hanteren bij de uiteindelijke vaststelling van risicovolle onderdelen?
 - Objectiviteit in open en transparante dialogen op basis van wederzijdse argumenten vormt het belangrijkste criterium;
 - Geen vooraf vastgestelde criteria hanteren voor het vaststellen van risicovolle onderdelen, maar deze vaststellen in de dialoogronden met de markt. Het probleem met de complexiteit van grote projecten is juist dat niet alle grote risico's vooraf te voorspellen zijn;

Risicovolle onderdelen zijn ook:

 - Ondergrond gesteldheid, geotechnisch gedrag, conditionering, bevoegd gezag, kennisgebrek in NL voor grote bruggen, lange doorlooptijd;
 - Denk ook aan risico's die samenhangen met: bestuurlijke partners, beheerder, omgeving, ondergrond, interactie met onderhoudsscope, verkeer/doorstroming, contractuele condities (nadrukkelijk niet alleen techniek);
 - Risico's die, ondanks beheersmaatregelen binnen het mandaat van ON, niet "voldoende beheerst" kunnen worden. Bijvoorbeeld: ON organiseert overleggen voor verleggen K&L cat. 2, maar kan ultimo een verlegging niet afdwingen;
 - Onderdelen waarop tijdens de aanbesteding niet alle informatie door RWS kan worden gegeven, op deze onderdelen worden inschattingen gemaakt/gegokt. Bijvoorbeeld: Ondanks huidige inspectie van bestaande kunstwerken: hoe is het gedrag de komende 20 jaar?;
 - Risico's welke alleen goed beheerst kunnen worden met extreme (geldelijke) inspanningen. Bijvoorbeeld: Aanbrengen van stalendamwanden ter plaatse van ophogingen om binnen systeemgrenzen te kunnen blijven;
 - de beschikbare informatie, de inspanning die het vergt om tot een goed ontwerp en betrouwbare hoeveelheden te komen, onzekerheden voortkomend uit onder meer raakvlakken.

5. Wat vindt u van de voorgestelde aanpak voor de prijsbepaling in het algemeen en in het bijzonder het werken met een indicatieve waarde voor de risicovolle onderdelen in combinatie met het EMVI-BPKV criterium Risicobeheersing?
 - Het EMVI-criterium Risicobeheersing nodigt wellicht uit tot extreme inspanningen in de tender indien beheersmaatregelen moeten worden uitgewerkt. Wij bepleiten daarom vooral het proces van beheersing en de dialoog en samenwerking hierin met de opdrachtgever als EMVI te hanteren i.p.v. inhoudelijke beheersmaatregelen;
 - Het risico zit bij projecten vaak op een hoger liggend niveau dan objectniveau wat pas tot uiting komt in een later stadium. Tevens vragen wij ons af hoe indirecte kosten, welke een substantieel deel uitmaken van de aanneemsom, zuiver kunnen worden bepaald zonder de invloed van de risicovolle onderdelen te beschouwen. Dit zal in onderling overleg met de markt vastgesteld dienen te worden;

- Het lijkt voor de hand te liggen om te gunnen op een plan m.b.t. samenwerking en risicobeheersing. In voorgestelde aanpak is het ons niet duidelijk hoe u verwacht om te gaan met de kosten van maatregelen die benodigd zijn om risicovolle onderdelen te beheersen.
 - Onderhuids opportunisme lijkt hiermee eerder bevorderd dan tegengegaan;
 - Het is verder niet helemaal duidelijk wat de functie van de indicatieve waarde is. Is het bedoeld t.b.v. eigen budgetbeheersing binnen RWS?
 - Door deze werkwijze heeft u als opdrachtgever geen inzicht in de kosten die gegadigden in gedachten hebben. Een veiligere keuze is dat u gegadigden een bindende prijs laat opgeven voor een referentie ontwerp van de risicovolle onderdelen. Eventueel is hier een zelfs plafondprijs en/of een risicopot aan te koppelen. Een aantal benoemde specifieke risico's zijn goed geborgd, maar hoe ga je de overkoepelende integrale risico's beheersen? Opgave zou moeten zijn om een "teveel" aan integraliteit te voorkomen en complexe verbanden tussen objecten te voorkomen;
 - Het toepassen van een indicatieve waarde voor de risicovolle onderdelen in combinatie met het EMVI-BPKV criterium Risicobeheersing is voor ons op hoofdlijnen duidelijk en toepasbaar. Er zit bij ons wel zorg over indicatieve waarde versus beheersmaatregelen, waarbij niet duidelijk is in hoeverre en op welke wijze aantoonbaar moet zijn dat de kosten van de beheersmaatregelen in het EMVI-BPKV criterium Risicobeheersing binnen de indicatieve waarde past. Temeer omdat na gunning deze waarde weer bijgesteld kan worden. Ook vragen wij ons af hoe om te gaan met (de kosten van) werkzaamheden die volgen uit maatregelen, bijvoorbeeld extra onderzoeken of monitoring. Deze (gevolg)kosten kunnen niet worden bepaald (verschillende scenario's zijn dan mogelijk) en dus niet worden opgenomen in de indicatieve waarde;
 - Wij vinden dat een positieve ontwikkeling. Wel zouden wij graag zien dat het risico integraal opgenomen wordt als risicovol onderdeel zodat de beheersing van het risico door het gehele object kan worden beheerst. We zouden willen begrijpen aan welke betrouwbaarheid (spreiding) van de indicatieve waarde RWS denkt en welke bandbreedte zij daarbij in gedachten heeft zodat wij mee kunnen denken over de manier waarop prijszekerheid kan worden gegeven. In het verlengde daarvan; wat vraagt het in de ogen van RWS voor de onderbouwing van de kansen en risico's om tot een goede indicatieve waarde te komen?
 - De voorgestelde aanpak vereist een 'hoog uitwerkingsniveau' van de niet risicovolle onderdelen, met de noodzakelijke inspanning voor marktpartijen als gevolg. Deze denklijn draagt niet bij aan het verminderen van transactiekosten voor marktpartijen.
6. Hoe zorgen we voor een gezond risicoprofiel dat niet doorslaat in het elimineren van elk risico tegen elke prijs?
- Bespreekbaar maken in de dialoogrondes op welke manier dit ingevuld en vastgesteld kan worden;
 - Als je gezamenlijk tot vaststelling van een afgewogen pakket aan "risicovolle onderdelen" komt, kom je met gezond verstand tot een gezamenlijke vaststelling van de hiervoor benodigde "indicatieve waarde". Het gaat om samenwerking en vertrouwen in elkaar als opdrachtgever en markt;
 - Door het project samen uit te werken in een bouwteam;
 - De eerste fase langer maken: meer tijd om de risico's te doorleven en te laten 'rijpen';
 - Een oplossing voor een gezond risicoprofiel is opknippen in meerdere contracten;
 - Zorg voor een win-win mechanisme, waarbij het loont voor beide partijen om niet oneindig risico's uit te sluiten met financiële middelen. Een risicopot waaruit maatregelen betaald worden, kan zo'n middelen zijn. Als er geld in blijft wordt dit bv. 50%-50% verdeeld. Dit is voor beide partijen aantrekkelijker dan optimaliseren tot het budget is uitgeput;
 - Zorg er voor dat ON wat risico kan nemen in de ontwerpfase, door hem een buffer te gunnen in de realisatiefase. Het vaststellen van de prijs na de ontwerpfase, leidt er toe dat ON al zijn risico naar voren zal willen verplaatsen (en afprijzen);
 - In gesprek blijven met elkaar en specifiek maken van de projectrisico's, maatregelen en hoe om te gaan met restrisico's;
 - Voor de niet-risicovolle onderdelen zien wij graag een gezamenlijke 'kansen- en risicopot', om onvoorziene risico's te beheersen en kansen mogelijk te maken;
 - Een kosten batenanalyse voor alle maatregelen uitvoeren voor het hele project;
 - het aanpassen van teksten in het procesdeel (goede afspraken kunnen maken over tekstaanpassingen waardoor deze geen risico meer vormen);

- het op inhoud doornemen van een concreet en volledig risicodossier (het risico-dossier met RWS delen en bespreken); zo ontstaat inzicht in hoe de TOP-10 risico's tot stand komt en wat deze behelzen. Deze TOP-10 alloceren bij OG/ON vanuit het principe: risico's best for project minimaliseren en de risico's beleggen wie deze het best kan beïnvloeden en beheersen. De risico's die in het domein van ON zitten (deel van de top 10) worden door ON gekwantificeerd en vormen het risico onderdeel van de aanbidding (AK, winst en RISICO). Wij vinden dat een risico percentage van 3% van de opdrachtsom een verantwoord risico profiel is;
 - Gezamenlijk vaststellen van risico's na gunning, waarbij partijen de verantwoordelijkheid nemen om de risico's te benoemen en het risicodossier te completeren. Eigen expertise kan eventueel worden aangevuld met benodigde externe deskundigen (na gunning vrij beschikbaar zijn omdat deze niet meer 'locked' zijn i.v.m. de aanbesteding). Komen tot inzicht in de toedeling van risico's en een trade off van de set van mitigerende maatregelen. Hierin is ook een rol weggelegd voor de Raad van Deskundigen. Zij ziet toe dat dit blijft binnen de kaders van het project, waaronder het budget voor het gehele werk.
7. Wat vindt u van de voorgestelde aanpak ten aanzien van de Raad van Deskundigen?
- De reacties op de voorgesteld aanpak zijn unaniem positief, met op onderdelen nog enkele adviezen aandachtspunten;
- Gaat de Raad van Deskundigen over alle of alleen risicovolle onderdelen, en hoe snel kan de Raad acteren?
 - Advies tot toevoegen van een expliciete exit strategie;
 - Deze Raad voor Deskundigen zo vroeg mogelijk in het proces te betrekken, niet pas als een issue optreedt, zodat de achtergronden van bepaald gedrag gemonitord en begrepen kunnen worden;
 - Naast dat dit bijdraagt in het voorkomen van conflictsituaties, biedt de aanpak de mogelijkheid om vanuit het team voorgestelde wijzigingen te klankborden met de Raad van Deskundigen. Als de bevoegdheden goed zijn belegd bij de Raad, is het hiermee mogelijk snel te handelen binnen de vooraf vastgestelde kaders van het project.
8. Wat is voor u belangrijk/nodig om de samenwerking met Rijkswaterstaat goed te laten verlopen?
- De volgende steekwoorden klinken als rode draad uit de reacties;
- Openheid; transparantie; respect, erkenning en ruimte voor wederzijdse belangen; kennis van en oog voor interactie tussen mensen; gezamenlijk doel/belang/visie; ruimte voor reflectie en bereidheid tot evaluatie van de samenwerking.
9. Zoals hiervoor aangegeven gaat RWS de aanbestedingsstrategie en - implementatie op een andere wijze invullen. Dit verlangt van zowel Rijkswaterstaat als marktpartijen een andere benadering en werkwijze. Welke veranderingen kunnen en zullen in uw organisatie worden doorgevoerd ten behoeve van deze twee-fasen aanpak?
- De respondenten geven aan dat de volgende onderdelen binnen hun organisatie aandacht krijgen;
- Doelgerichte trainingen om open en transparant samen te werken;
 - Ervaring op doen met teamsamenstelling op basis van persoonlijkheidsprofielen;
 - Werving, training en begeleiding van type medewerker met juiste mindset voor deze andere manier van samenwerken;
 - De hier voorgestelde aanpak zal slechts tot beperkte wijziging leiden;
 - Open en transparant opereren en helderheid creëren;
 - Oplossingsgericht denken, denken in kansen, beeld-/oordeels-/besluitvorming en meer oog voor procesbegeleiding en andere communicatiestijlen naast inhoud en (non verbaal gedrag) zijn andere competenties die nu belangrijk zijn;
 - Wij selecteren de teamleden met het inzicht in de benodigde competenties voor samenwerking en zetten daarnaast begeleiding in om ook gedurende de looptijd dit gezamenlijke doel vast te houden.

2.2 Thema 2: DBM contract Zuid

Vragen over UAV-GCI

1. Zijn de aanpassingen helder? Zo niet, wat is nog onduidelijk en zou aanscherping behoeven?
Uit de reacties blijkt dat de aanpassingen duidelijk zijn, maar wel als rigoreus, verstrekkend en risicovol worden ervaren. Niet alle respondenten hebben de nieuwe teksten (nog) juridische gecheckt. Wij nemen de concrete voorstellen en teksten ter harte en bezien of nog aanpassingen mogelijk zijn.
Zorgen werden vooral geuit ten aanzien van de volgende onderwerpen;
 - Verantwoordelijkheid voor instandhouding van zowel nieuw aangelegde als bestaande infra is mogelijk risicovol (afhankelijk van niveau projectdossier).
 - Wanneer het niet mogelijk is om in de transitiefase de verstrekte informatie (areaal en conditionerende informatie) te verifiëren dan is het niet wenselijk om eventuele afwijkingen die ná de transitiefase aan het licht komen als risico bij de marktpartijen neer te leggen omdat dit voor de markt niet te beheersen is.
 - Verschuiven van het opleveringmoment direct na realisatie naar het eind van de onderhoudstermijn van 15 jaar leidt tot een grote verhoging van het risico- en aansprakelijkheidsprofiel bij aannemers.
 - Voorstel om te anticiperen op de nieuwe UAV-GC inzake beperking van aansprakelijkheid.
 - De aanpassingen sluiten niet aan bij de door RWS uitgesproken ambitie van een eerlijke en evenwichtige risicoverdeling en leiden ons inziens niet tot een verlaging van de risico's van inschrijvers.
 - De gekozen aanpassingen in de UAV-GCI 2019 met betrekking tot LCC-benadering wijken wezenlijk ten nadele van de Opdrachtnemer af van de LCC-benadering, zoals deze in het kader van de herziening van de UAV-GC 2005 tussen markt en opdrachtgevers paritair is overeengekomen.
2. Heeft u concrete verbetervoorstellen voor de aanpassingen in de UAV-GC 2005?
Voor zover partijen hierover al een oordeel konden vormen, waren de suggesties in de lijn van 'val terug op UAV-GC 2005 en voer beperkt aantal aanpassingen door' en 'sluit beter aan bij de voorgenomen herziening van de UAV-GC'.
3. Hoeveel maanden zou de transitieperiode moeten duren voor contract zuid?
De antwoorden van respondenten variëren hier van 'geen transitieperiode als deze als fatale termijn gehanteerd wordt' en overigens van 6 tot 12 maanden, waarbij aandachtspunten als omvang van het areaal, verstrekte areaal/conditionerende gegevens en precieze voorwaarden ten aanzien van de transitieperiode worden vermeld.
4. Hoeveel maanden zou de 'grace period' moeten duren voor contract zuid?
Als afhankelijkheden worden genoemd de tijd van het jaar bij aanvang (winter vs zomer), de staat van het areaal bij aanvang instandhoudingsperiode, de kwaliteit van het onderzoeksdossier van het bestaande areaal, de benodigde inspanning om het areaal op gewenst niveau te brengen en duidelijkheid over dat gewenste niveau. Termijnen variërend tussen 3 en 12 maanden worden genoemd.
Ook wordt gesuggereerd de grace period niet vooraf op enkele maanden te fixeren, maar gezamenlijk overeen te komen na inventarisatie van benodigde werkzaamheden in de transitieperiode.

Vragen over de betalingsregeling

1. Is de betalingsregeling helder? Zo niet, wat is nog onduidelijk en zou aanscherping behoeven?
Uit de reacties blijkt dat nog zorg bestaat of wordt voldaan aan de wens om ook voorfinanciering door opdrachtnemer te voorkomen; de getrapte betaling zou zo goed mogelijk het te verwachten kostenverloop moeten volgen. Dat zou ook moeten gelden voor eventuele LCC-

investeringen, of eerder dan verwacht uit te voeren onderhoud met significante kosten. Daarnaast wordt een indexeringsregeling gemist.

2. Draagt de voorgestelde betalingsregeling bij aan de doelstellingen voor lifecycle denken en sturen op beschikbaarheid?
 - ON zal pas tot herinvestering overgaan als er voldoende financiering beschikbaar is. Een variabele en gedurende het ontwerp te bepalen betalingsregeling zou beter bijdragen aan het LCC denken.
 - De toegevoegde waarde is zeer beperkt als we er vanuit gaan dat we juist samen in de voorliggende fase goede afspraken en keuzes in het ontwerp hebben gemaakt.
 - Dat hangt veel meer af van de gestelde eisen en de hoogte van het uiteindelijke onderhoudsaandeel in relatie tot de aanleg.
 - Ja, mits er contractuele ruimte is om investeringen te kunnen doen aan de voorkant die bijdragen aan een geoptimaliseerde onderhoudsinspanning over de life cycle van een object
3. Heeft u concrete verbetervoorstellen?

Hier zijn ten aanzien van de betalingsregeling geen substantiële toevoegingen gedaan anders dan ook in de reacties bij de vraag hiervoor werden vermeld.

Er is één suggestie ontvangen met betrekking tot het aanpassen van de bankgarantie in de laatste jaren van de gebruiksfase.

2.3 Thema 3: (Uitvoerings)planning

Vragen over de aanbestedingsplanning Noord

1. Kunt u zich vinden in het deels parallel laten plaatsvinden van de aanbestedingen van contract Zuid en contract Noord?

De strekking van de beantwoording van deze vraag is dat het merendeel geen voorstander is om deze (en overige verwachte) contracten deels parallel te laten lopen, maar dat het anderzijds mogelijk geen probleem hoeft te zijn als planningen stabiel en betrouwbaar zijn. Het zou er wel toe kunnen leiden dat bedrijven keuzes maken in tenders om aan deel te nemen.
2. Welke aandachtspunten heeft u voor Rijkswaterstaat die mee moeten worden genomen bij het verder uitwerken en vaststellen van de aanbestedingsplanning van contract Noord?

Hier wordt door de respondenten vooral aandacht gevraagd voor afstemming met de overige (RWS) contracten die naar verwachting ook gelijktijdig op de markt zullen gaan komen.

Vragen over de uitvoeringsplanning

1. Worden de uitgangspunten bij en de duur van de activiteiten in deze planning op hoofdlijnen door u herkend en door u realistisch/haalbaar geacht?

De uitgangspunten worden door de respondenten herkend, maar over de duur van de activiteiten in de planning zijn de meningen verdeeld. Waar ongeveer de helft de planning reëel en haalbaar acht, waarschuwt de andere helft voor te veel optimisme en krapte van de planning. Met name de voorbereidings- en bouwtijd van de kunstwerken worden daarbij als aandachtspunt meegegeven.
2. Welke aanvullende uitgangspunten moeten er (ten aanzien van de beoogde activiteiten) gehanteerd worden om deze planning haalbaar te maken en welke majeure risico's en kansen ziet u nog voor het optimaliseren van deze planning?

Uitgangspunten:

 - Gronden dienen tijdig beschikbaar te zijn voor ON voor aanvullende (grond)onderzoeken.
 - Realisatie kritieke pad (t.a.v. rivierfundaties) zoveel mogelijk onafhankelijk maken van seizoenen en doorgaande beroepsvaart.
 - Er dienen tijdig voldoende werkgebieden ter beschikking gesteld te worden.

- Toepassen van buffers (fysiek weergeven maakt het transparant) tussen opvolgende fasen, objecten en/of eindoplevering.
- Heldere scope-afbakening van risicovolle en niet risicovolle onderdelen.
- Transparantie en samenwerkingsbereidheid om risico's te mitigeren (best for project).
- Uitwerking en overeenstemming over de risicovolle onderdelen heeft geen negatief effect op de planning.
- De afstemming van de planning en fasering tussen de 2 contracten (noord en zuid) heeft geen negatief effect op de planning. .

Risico's:

- Aanvullende wensen vanuit omgeving waar geen snelle besluitvorming over plaatsvindt.
- Slagkracht en besluitvaardigheid in beide projectteams (OG en ON).
- Beheersing van procesrisico's en risico's die gebruikelijk zijn bij de realisatie van UAV-GC contracten.

Kansen:

- Overweeg instellen van een onafhankelijke Project Commissie (denk bijvoorbeeld aan de Noord/Zuid-lijn).
- Kans tot versnelling indien de tweede brug al deels kan worden geprefabriceerd tijdens de bouw/sloop van de eerste brug.
- Technische teams trekken gezamenlijk op en zorgen voor minder discussies aan het einde van een ontwerpfase.
- Voldoende aandacht en daarmee tijd om te komen tot een gedegen ontwerp met bijbehorende voorbereiding op de uitvoering, verhoogt de kans om de realisatie daarna van het project zonder verder oponthoud uit te kunnen voeren.

Bijlage: Deelnemers marktconsultatie

Aanwezige marktpartijen bij de bijeenkomst op 25 maart 2020:

Adjust Consulting B.V.
Agidens Infra Automation NV
Antea Nederland B.V.
Ballast Nedam Infra B.V.
BAM Infra B.V.
Besix NV
Boskalis Nederland B.V.
Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten BV
Fluor Infrastructure B.V.
Geonius Groep B.V.
Goudappel Coffeng
HaskoningDHV Nederland B.V.
Heijmans Infra B.V.
Hochtief Infrastructure GmbH
Hollandia Infra B.V.
Ingenieursbureau SBE nv
Max Bögl Nederland B.V.
Mobilis B.V.
Movares
Nobleo Bouw & Infra B.V.
SPIE B.V.
Strukton Civiel Projecten B.V.
Tauw bv
Van Gelder B.V.
Van Oord Nederland BV
Volker Wessels
Witteveen+Bos

Marktpartijen die de vragen uit het marktconsultatiedocument A27 Houten-Hooipolder schriftelijk hebben beantwoord:

BAM
Besix NV
Boskalis Nederland B.V.
Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten B.V.
Fluor Infrastructure B.V.
Heijmans Infra B.V.
Hochtief Infrastructure GmbH
Max Bögl Nederland B.V.
Mobilis B.V.
Van Gelder B.V.
Van Oord Nederland B.V.
Volker Wessels
Witteveen+Bos

Bijlage: Presentatie plenaire bijeenkomst

De presentatie die is gegeven tijdens de plenaire sessie op 25 maart 2020 is als separate bijlage opgenomen bij dit document.

(reeds gepubliceerd op TenderNed 25-03-2020)

Bijlage: Uitsnede risicodossier

Deze uitsnede is verstrekt naar aanleiding van verzoeken tijdens de plenaire sessie op 25 maart 2020 en is als separate bijlage opgenomen bij dit document.
(reeds gepubliceerd op TenderNed 03-04-2020)