



Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Poelendaesingel 18
4335 JA Middelburg
Postbus 2232
3500 GE Utrecht
T 088-7974600
F 088-7974601
www.rijkswaterstaat.nl

Contactpersoon
Ronald van Pelt
Aanbestedingsteam

T

Datum
14 mei 2020

verslag

Verslag van marktconsultatie

Omschrijving	Marktconsultatie ZD B-Sluizen
Datum bespreking	
Deelnemers	
Afschrift aan	

Om te beginnen willen we alle 13 deelnemers bedanken die de moeite genomen hebben onze vragen te beantwoorden. We hebben de antwoorden samengevat. Bij sommige vragen liepen de antwoorden sterk uiteen. Ons beeld is, dat dit had te maken met de activiteiten waarin de bedrijven actief zijn.

Zoals in het marktconsultatiedocument vermeld kunnen zowel deelnemers aan de marktconsultatie als ook Rijkswaterstaat (i.c. wij vanuit het projectteam ZD B-Sluizen) een verzoek tot toelichting van de antwoorden doen. Twee bedrijven hebben dit verzoek aan ons gericht. Het projectteam ZD B-Sluizen heeft geen gebruik gemaakt de mogelijkheid om een nadere toelichting op de beantwoording te vragen. De antwoorden waren voldoende duidelijk.

Hieronder treft u nogmaals de vragen zoals gesteld en de antwoorden zoals door ons samengevat. We zijn momenteel de alternatieve scenario's aan het afwegen om zo te komen tot een keuze van de best passende aanbestedingsaanpak voor de onderhavige werken. Daar waar het in dit stadium al mogelijk is aan te geven wat we met de beantwoording van de vragen zullen doen, hebben we dat aangegeven.

Vraag A1

Om deel te kunnen nemen aan onderhavige aanbesteding zult u door Rijkswaterstaat geschikt bevonden moeten worden. Welke geschiktheidseisen acht u binnen deze context passend?

Samengevat antwoord op vraag A1

De focus ligt op samenwerkingsvaardigheden, certificaten en ervaring met de onderhavige multidisciplinaire scope. Ervaring met integraal project- en technisch management van natte kunstwerken te realiseren met tenminste de gelijkwaardig verdeelde disciplines civiel, E&W en IA. Daarbij wordt aangegeven dat zowel ervaring in het ontwerp als tijdens de uitvoering relevant is. Aantoonbare ervaringen met succesvolle samenwerkingen lijkt een passende geschiktheidseis

te zijn. Toets dat niet alleen op basis van referenties, maar leg een vragenlijst aan waarin op een audit/assessment achtige en controleerbare manier cruciale vragen worden gesteld. Past performance is mooi, maar hoe ga je om met enerzijds schaarse resources en/of het reconstrueren van kennis (vs kennisborging). Een passende veiligheids- en duurzaamheidscultuur. ervaring met het onderhoudsvriendelijk ontwerpen (Design for Maintenance, Life Cycle afwegingen, duurzaamheidsaspecten).

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
14 mei 2020

Gedane suggesties zullen meegenomen worden in de afwegingen waar we momenteel midden in zitten.

Vraag A2

Welke kansen/belemmeringen biedt het multidisciplinaire karakter van het project?

Samengevat antwoord op vraag A2

In het algemeen klinkt de zorg door dat het beeld en de verwachting is dat de civiele aannemer de hoofdaannemer wordt, waardoor de onderaannemers hun onderscheidend vermogen onvoldoende kunnen laten gelden. Een andere zorg is of de mensen die aan tafel komen wel voldoende mandaat hebben of dit efficiënt en effectief kunnen organiseren. Kansen worden gezien in het integraal organiseren, multi-skilling van de medewerkers, LCC-benadering, één verantwoordelijke voor alle vereisten voor een CE-markering, integraal (uniform) documenteren, zowel per object als over de objecten heen. Ook ziet de markt voldoende mogelijkheden zichzelf multidisciplinair te organiseren. Voorts wordt het voordeel van een multidisciplinair team gezien dat één partij verantwoordelijk is voor de goede werking gedurende de onderhoudstermijn / garantietermijn. Dit kan zorgen voor een snelle afwikkeling van mogelijke aandachtspunten die in deze periode kunnen ontstaan. Ook planningstechnisch biedt een multidisciplinaire aanpak voordelen. Zo kan voorkomen worden dat twee (of meerdere) disciplines hun eigen planning willen realiseren.

In de aanbesteding zal er extra aandacht besteed worden het multidisciplinaire karakter van de opdracht.

Vraag 3

Kijkend naar de verhouding tussen civiel technisch - / werktuigbouwkundig - / Elektro technisch werk en werkzaamheden op het gebied van Industriële Automatisering, wat is uw aanbeveling dan met betrekking tot de competenties van de hoofdaannemer(s)?

Samengevat antwoord op vraag A3

Denken in termen van een hoofdaannemer wordt gezien als traditioneel. Juist de bijna gelijkwaardige verdeling van de verschillende disciplines zou kansen voor de markt kunnen bieden zich hierop minder traditioneel te organiseren. Het aandeel IA (en machineveiligheid) krijgt diverse kwalificaties toegekend variërend van 'verantwoordelijk voor het grootste afbreuk risico', naar 'in de lucht houden tijdens uitvoering' tot 'grootste risico'. Werken met multidisciplinaire teams, niet alleen op bedrijfsniveau maar vooral op persoonsniveau blijkt een belangrijke competentie horend bij de hoofdaannemer. Het wordt van belang gezien dat de

hoofdaannemer als facilitator kan optreden om de specialisten elkaar te laten begrijpen om zo de beste expertise samen te kunnen brengen.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Rijkswaterstaat heeft geen voorkeur voor de discipline achtergrond van de hoofdaannemer en hecht er veel waarde aan de dat hoofdaannemer goed in staat is het contract met het multidisciplinaire karakter goed te kunnen managen.

Datum
14 mei 2020

Vraag 4

Welke mogelijkheden ziet u om werkzaamheden zodanig te combineren zodat dit leidt tot een efficiënte uitvoering van het contract.

Samengevat antwoord op vraag A4

"Standaardisatie, hergebruik over objecten, leereffecten, een optimale onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende complexen in tijd (slots / afstemming Schuttevaer / andere projecten). Grote delen van het DO / contract kunnen voor de verschillende sluizen worden gebruikt; maar ook hergebruik van hulpconstructies bij de verschillende sluizen en integraliteit / standaardisering in gekozen oplossingen bij verschillende sluizen, dit bevordert het efficiënte beheer door District in de gebruiksfase. Ook een goede integrale afstemming van ontwerpwerkzaamheden o.a. op gebied van machineveiligheid. En ook het eenvoudig combineren communicatie en organiseren van vergunningen en stremmingen."

De percelen zijn reeds ingedeeld m.b.t. stremmingen en omleidingen. De overige suggesties zijn aan de orde wanneer daar invulling aan wordt gegeven na gunning.

Vraag 5

Welke duurzaamheidsmogelijkheden ziet u bij onderhavige renovatie projecten?

Samengevat antwoord op vraag A5

"De gesuggereerde duurzaamheidsmogelijkheden zien op circulariteit, LCC en energieneutraliteit. Suggesties per categorie:

Circulariteit:

- Toepassen onderhoudsarme onderdelen;
- Toepassen materialen met een lange levensduur;
- Uniform Asset Management strategie met informatie om circulair bouwen te faciliteren
- Inzet elektrisch materieel

LCC:

- Neem LCC en/of circulaire ontwerpprincipes mee in ontwerpafweging
- Centraal in te richten werkplaats conservering

Energieneutraliteit:

- Op bouwplaats en/of lokaal verbruik opwekken
- LED waar het kan / beperken verbruik
- Opslag duurzaam opgewekte energie
- Hergebruik dissipatie warmte

De duurzaamheidsmogelijkheden zullen getoetst worden binnen de projecten.

Vraag 6

Op welke manier vindt u dat onvoorziene risico's, die zich openbaren tijdens de duur van de overeenkomst, eerlijk verdeeld worden? Gelieve dit antwoord op te splitsen in ontwerp- en uitvoeringsfase.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
14 mei 2020

Samengevat antwoord op vraag A6

Voorgestelde suggesties zijn divers. Van het overeenkomen van plafondbedragen (cap), naar het aanbrengen van incentives tot het aanleggen van een 'stroppen of winstpot'. Voorts doorklinkt de regel: Risico's daar beleggen waar deze het best beheerst kunnen worden.

Ook 'vaste prijs waar het kan, regie waar het moet'. Open begrotingen en risico en kansen dossiers delen verhoogt de transparantie en vermindert de discussie. Zie de scope, het risicodossier en de prijs als communicerende vaten.

Binnen de projecten zal: "Risico's daar beleggen waar deze het best beheerst kunnen worden", als uitgangspunt gehanteerd worden.

Vraag 7

Binnen samenwerkingen tussen de markt en Rijkswaterstaat heeft Rijkswaterstaat het over eerlijk geld voor eerlijk werk. Op welke manier wenst u invulling te geven aan dat statement? Gelieve ook de rol van onderaanneming mee te nemen in uw antwoord.

Samengevat antwoord op vraag A7

Gelijkwaardige samenwerking en de daarbij behorende wederzijdse transparantie blijkt in belangrijke mate door te wegen in de reacties. Ook lijkt de portfolio aanpak hierin een rol te kunnen spelen. Immers door het repeterende karakter is het mogelijk om nacalculaties van projecten te vergelijken en kan er meer grip komen op de reële kosten. Ook benchmarks door de hele keten kunnen een belangrijke rol spelen bij het bepalen van eerlijk geld voor eerlijk werk. Ook wordt de suggestie gedaan om tot een prikkelarm contract te komen. Geen bonussen, geen boetes. Voorts mag het ontwerpproces de marges van de ON in de 2de fase niet beïnvloeden.

Vraag 8

Wat is voor uw organisatie cruciaal om het project (achteraf) als succesvol te beschouwen?

Samengevat antwoord op vraag A8

Het merendeel van de reacties heeft betrekking op het kunnen terugkijken op een prettige samenwerking waarin de doelstelling van alle betrokken partijen naar behoren is ingevuld. Aandacht gaat daarbij uit naar veiligheid, duurzaamheid, financiën, timing en een prettige overdracht aan de beheerorganisatie.

Vraag 9

Wat zijn voor u de kenmerken/voorwaarden van werken in een bouwteam?

Samengevat antwoord op vraag A9

Als belangrijkste kenmerken worden genoemd: willen samenwerken op basis van gelijkwaardigheid. Volledige transparantie, gemotiveerd om tot een maximaal

resultaat te komen. Met de juist kennis, kunde, mandaat, rolverdeling, vertrouwen, professionele werkhouding en besluitvaardig. 'Best for project' als hoofdcriterium voor het nemen van besluiten.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Genoemde kenmerken sluiten aan op de uitgangspunten die Rijkswaterstaat hierbij graag zou hanteren. E.e.a. zal aandacht krijgen in de aanbesteding.

Datum
14 mei 2020

Vraag 10

Wat zijn wat u betreft de voor- en/of de nadelen van een twee-fasen-aanpak?

Samengevat antwoord op vraag A10

Met de juiste disciplines vertegenwoordigd in alle fasen kan veel gekissebis tijdens de uitvoeringsfase voorkomen worden. Meer zekerheid en overeenstemming over werk leidt tot meer stabiliteit en voorspelbaarheid. Het grote voordeel van de twee-fasen-aanpak is het doorgronden en het samen tot stand brengen van de scope van de werkzaamheden. Aanbiedingskosten voor ON worden beperkt doordat eerder in het traject een partij wordt geselecteerd. Nadelig is de capaciteitsvraag aan de voorzijde van het project, aan de markt. En voor de OG staat bij de gunning de prijs van het integrale project nog niet vast.

Vraag 11

Wat zijn wat u betreft de voor- en/of de nadelen van de voorgenomen portfolioaanpak?

Samengevat antwoord op vraag A11

De belangrijkste effecten die gezien worden komen overeen met de doelstellingen die horen bij de portfolioaanpak. Zoals de leereffecten, innovatie mogelijkheden, borging kwaliteit en uniformiteit over de verschillende objecten. Ook het team van ketenpartners dat op elkaar ingespeeld raakt. Er ontstaat expliciete ruimte om tussentijds te evalueren en te verbeteren.

Nadeel van de portfolio aanpak is dat er maar één marktmoment is en dat er maar één marktpartij het werk kan uitvoeren. Ook omvang kan nadelig zijn voor de marktwerking. Daarnaast zullen er door de omvang veel interne stakeholders kunnen ontstaan. Voorts wordt nog het nadeel genoemd dat opgedane kennis niet beschermd is.

Bij de vorm van portfolio aanpak zullen genoemde suggesties in de overwegingen worden meegenomen.

Vraag 12

Heeft u alle kennis in huis om tot een juiste oplossing te komen, kunt u dit zelf organiseren en wat verwacht u van Rijkswaterstaat in fase 1 en fase 2?

Samengevat antwoord op vraag A12

De antwoorden op deze vraag zijn lastig samen te vatten, al is de trend dat bedrijven of de kennis in huis hebben of dat weten te organiseren.

In fase 1 wordt van Rijkswaterstaat verwacht dat zij een open, proactieve instelling heeft tijdens het vaststellen en verdelen van de risico's en dat de mensen 'aan tafel' voldoende mandaat hebben. Inbreng lessons learned van afgelopen renovatieprojecten.

In fase 2 vooral vasthouden aan principes, besluiten en afgesproken procedures en escalaties, zodat RWS en ON als één team acteren en naar buiten treden.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Vraag 13

Hoe ziet u de inrichting van performancemanagement en kunt u dit onderbouwen met voorbeelden?

Datum
14 mei 2020

Samengevat antwoord op vraag A13

Performance management draait in eerste instantie om de SMART definitie van de doelen, de overeenstemming over meetmethoden en openheid en transparantie in meten. Ofwel aantoonbaar presteren door datagedreven te werken. De ON dient invloed te hebben op de realisatie van een gevraagde performance. Zij moet kunnen sturen, verantwoordelijk kunnen zijn en voordeel kunnen hebben. Continu wordt de voortgang t.a.v. KPI's gemonitord (realtime dashboards). Daar waar wordt afgeweken van de overeengekomen norm worden voorstellen ter verbetering uitgewerkt en bij akkoord geïmplementeerd binnen de overeengekomen termijn. De KPI's en ook te verwachten leereffecten kunnen door ON opgesteld worden tijdens de EMVI uitvraag.

Bij de inrichting van performancemanagement zullen genoemde suggesties in de overwegingen worden meegenomen.

Vraag 14

Wat acht u een realistische doorlooptijd van de ontwerpfase per sluis?

Samengevat antwoord op vraag A14

