



memo

Marktgesprekken Inkoopstrategie Nieuwbouw – rode draden

Als onderdeel van de stappen om te komen tot een Inkoopstrategie Nieuwbouw is er voor gekozen om met de markt in gesprek te gaan. We hebben gesprekken gevoerd met zes werven en zes ontwerp-/ingenieursbureaus. Twee gesprekken staan nog op de rol. Zie Bijlage 1 voor de gestelde vragen en Bijlage 2 voor de bedrijven waarmee is gesproken. Men waardeert dat we dit doen. Prettig om contact te leggen en te onderhouden. Dit helpt in draagvlak voor latere inkoopstrategie.

Het doel van deze gesprekken was meerledig:

- Een betere relatie met de markt.
- Beter leren kennen van de markt.
- Informatie ophalen voor het uitwerken van de inkoopstrategie.

Uit al deze gesprekken komt een beeld naar voren over dit marktsegment. Dit memo beschrijft die elementen (bevindingen) die in meerdere gesprekken de revue hebben gepasseerd, de zogenaamde rode draden.

Algemene constatering

- Over het algemeen zit er weinig vet op de botten bij de marktpartijen. Zowel bij de ingenieursbureaus als bij de werven. De marges zijn klein.
- RWS wordt als een serieuze opdrachtgever gezien, zeker met de komende opgave van de vlootvervanging. Tegelijkertijd is RWS op de totale markt in termen van financieel volume geen uitzonderlijke partij.
- Partijen zijn niet heel bekend met wet- en regelgeving waar de overheid aan gehouden is en waarom dat is. Derhalve wordt het als belemmerend gezien dat wij de inschrijving van partijen niet volledig gaan sturen met onze antwoorden op hun ideeën tijdens de aanbesteding. Ook wordt niet ten volle door alle marktpartijen beseft dat iedere partij bij een overheidsaanbesteding gelijke kansen moet krijgen. Dit vraagt zorgvuldigheid en kan ten koste gaan van de snelheid van het proces.
- Het is lastig voor RWS om snel beslissingen te nemen tijdens een aanbesteding die gedragen worden door het complete veld van stakeholders omdat die groep uitgebreid is en mandaten niet altijd helder zijn. Dit kan ten koste gaan van innovatiebereidheid van marktpartijen tijdens de aanbesteding.
- Duurzaamheid. Partijen willen wel, maar kunnen ook niet teveel risico nemen door op een bepaald paard te wedden. Ze moeten opties open houden. Duurzaamheid is nog volop in ontwikkeling. Sommige technieken zijn te weinig doorontwikkeld om nu al een definitieve oplossing te bieden die

Datum
28 mei 2020

technisch mogelijk is, toekomstvast is, vergelijkbare mogelijkheden qua werkcapaciteit heeft als de huidige schepen en niet te veel kost. Een beheersmaatregel voor dit risico kan zijn dat RWS in het ontwerp vraagt rekening te houden met toekomstige ontwikkelingen. Dus een boot ontwerpen die elektrisch/waterstof/LNG/etc. ready is.

- Als we de data benutten van de schepen zelf, geeft dit mogelijk het inzicht dat er zuiniger gevaren kan worden. Minder uitstoot kan overigens ook worden bereikt door andere/innovatieve ontwerpkeuzes.

**Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud**

Datum
28 mei 2020

Verbetering specificatie, dialoog, stakeholdermanagement en aanbesteding

- Als belangrijke aspecten voor een succesvolle aanbesteding is in de gesprekken naar voren gekomen: De dialoog over de gewenste specificaties en hoe we dat samen doen. Zo vroeg mogelijk de dialoog starten, voldoende ruimte (en tijd) inbouwen voor dialoog en aandacht voor de kwaliteit (diepgang) van de dialoog. Een dialoog waarbij we gezamenlijk de stappen van het ontwerpproces doorlopen, met als belangrijk doel het scherp krijgen van de vraag achter de vraag en risico's voor de inschrijving beperken. Daarbij is het belangrijk voldoende reflectie- en toets momenten in te bouwen.
- Partijen hebben de dialoog tijdens de laatste aanbestedingen niet echt als dialoog ervaren. Men vond dat vaak "nee" werd geantwoord op voorstellen die men deed. Dit komt omdat de specificatie vooraf via het KES-proces uitgebreid is afgestemd en vastgelegd. Het is voor RWS dan moeilijk daarvan af te wijken op suggestie van de dialoogpartners. Men zoekt meer de vorm van dialoog zoals we die hebben tijdens de marktgesprekken, dat wordt gewaardeerd. Daar zit echter geen tijdsdruk op en ook hoeven er nu nog geen beslissingen genomen te worden, zoals tijdens een aanbesteding.
- Genoemd is de suggestie om tijdens de dialoog de diepte in te gaan aan de hand van bijvoorbeeld een referentieontwerp.
- Er is behoefte om in zo vroeg mogelijk stadium in gesprek te zijn met de opdrachtgever (klant) over wat hij precies nodig heeft en waarom. Dan kan de opdrachtnemer meedenken en wordt het risico dat beelden en verwachtingen uit elkaar lopen beperkt. Voorkomen moet worden dat er een specificatie met functionele eisen ontstaat die niet persé zijn toegesneden op de werkelijke wens van de interne opdrachtgever. Als er zaken misgaan, lijkt dit te liggen aan een verschil in verwachtingen tussen de interne opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Verder komt steeds aan bod dat marktpartijen het gesprek wil aangaan met de eindgebruiker. Echter, DE eindgebruiker bestaat niet.
- Ook het onderscheid (en prioritering) aanbrengen tussen dominante eisen en minder belangrijke eisen kwam aan bod. Daarbij werd gezegd dat een scheepsontwerp altijd een compromis is. De uitdaging is om goed om te gaan met de verschillende tegenstrijdigheden. Als je het ene wilt hebben sluit je iets anders weer (gedeeltelijk) uit. De huidige specificaties van RWS worden als compromisloos ervaren en wekken de indruk dat RWS "alles" wil, hetgeen onrealistisch lijkt.

Ontwerp

- Meerdere keren is benoemd dat het ontwerpen van een schip een ontwikkeltraject is, waarbij het belangrijk is dat opdrachtgever en opdrachtnemer nauw samenwerken. Termen als huwelijk, partnerschap en co-creatie werden daarbij genoemd. Een ontwikkeltraject heeft vaak ook tijd

nodig. Daarbij is kennis van de hele keten nodig, van eindgebruiker tot bouwer. Ook de toeleveranciers moeten vanaf het begin worden meegenomen.

- Ingenieursbureaus en werven hebben verschillende prikkels om hun werk te doen. Ingenieursbureaus willen over het algemeen graag ruimte voor interpretatie, het mooiste en beste resultaat en ontwerp binnen de kaders van de driehoek geëiste functionaliteit, maximale investeringskosten en operationele kosten. Werven willen over het algemeen enerzijds graag meer duidelijkheid en anderzijds ruimte voor het toepassen van eigen innovaties en slimheid vanuit bouwervaring.
- Bij een geïntegreerde opdracht voor het ontwerpen en bouwen van een schip, kan het ontwerp onder commerciële druk van de bouwer komen te staan.

**Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud**

Datum
28 mei 2020

Bouw

- De meningen zijn verdeeld. Sommigen zien tijdens de realisatie graag een knip: eerst ontwerpfase door het ingenieursbureau, daarna een bouwfase door een werf. Belangrijk daarbij is de overdracht van kennis van het ingenieursbureau naar de werf. Anderen zitten daar anders (en verschillend) in, ook afhankelijk van de vraag (standaard of special). De werven bouwen in principe het liefst een gevalideerd ontwerp. Dat kan overigens zowel in het geval het ontwerp door een bureau is gemaakt als dat ze dit zelf hebben gemaakt.
- Geschiktheidseisen zijn een zeef om te trechteren van alle geïnteresseerde marktpartijen naar partijen (meestal vijf) waarmee RWS de inhoud ingaat. Deze zeef pakt soms ongewenst uit voor marktpartijen. Dan worden bijvoorbeeld gevraagde referenties als te specifiek ervaren. Wanneer we referenties vragen, zou RWS deze zoveel mogelijk moeten toesnijden op het vertrouwen dat het moet geven in het aankunnen van de opdracht door de potentiële opdrachtnemer. RWS zal referentie niet alleen op papier moeten beoordelen, maar wellicht ook nabellen of een audit laten doen. Als suggestie werd genoemd een "technische verificatie" bij betreffende Inschrijver uit te gaan voeren ("ga eens langs!").

Overige kansen en aanbevelingen

- Er is aandacht gevraagd voor een reëlere ontwerpkostenvergoeding bij inschrijving. De ontwerpkostenvergoeding wordt als te laag ervaren, waardoor men soms niet eens inschrijft.
- Meerdere keren is de aanbesteding van NIOZ als goed voorbeeld genoemd. Daar is sprake van een soort van getrapte aanbesteding, met de mogelijkheid om biedingen tussentijds aan te passen. NIOZ stond al op onze agenda om mee te gaan praten.
- Er is aandacht gevraagd om kwaliteit nog meer te laten meewegen bij inschrijving, zodat men nog meer onderscheidend kan zijn op kwaliteit en prijs niet de doorslag geeft.
- Vraag vanuit de markt: wie heeft/hebben het integrale eigenaarschap van het schip? Dit is van belang voor een snelle besluitvorming, dit wordt als te traag ervaren, zowel tijdens aanbesteding- als uitvoeringsfase.
- Onderhoud (en afstoting) lijkt vooralsnog weinig belangstelling te krijgen. Lijkt een eigen tak van sport.
- Wij hebben veiligheid steeds genoemd als randvoorwaarde bij het ontwerpen en bouwen van schepen. Opmerkelijk genoeg is over veiligheid inhoudelijk niet verder doorgesproken, bij geen enkele partij.

- De markt heeft moeite om zelf vast te stellen of het ontwerp/bouw van het schip voldoet aan de vraag (eisen). Vanuit de reguliere werkwijze binnen RWS is het van belang dat de Opdrachtnemer aantoont dat aan de eisen wordt voldaan. Daarom is het essentieel dat RWS SMART eisen formuleert.
- Een suggestie/beheersmaatregel om te komen tot het juiste ontwerp is het opzetten van een ontwerpcompetitie met geselecteerde partijen.
- Verder is er intern RWS veel winst te behalen door een goed afgestemd en doorlopen KES-proces en stakeholdermanagement met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden.

**Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud**

Datum
28 mei 2020

Bijlage 1. Vragen marktgesprekken.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
28 mei 2020

1. Producten van de marktpartij (vernieuwend of volgend)

- a. Welk soort(en) schip/schepen beschouwt de marktpartij als zijn 'specialiteit'? In hoeverre zijn dit 'gestandaardiseerde' ontwerpen? *Niet generiek te beantwoorden. De meeste partijen lijken geschikt om een bepaald type schepen voor ons te ontwerpen en te bouwen. Sommige partijen maken graag gebruik van standaarden, anderen richten zich meer op specials.*
- b. Houdt de marktpartij zich actief bezig met productinnovatie? Eventuele voorbeelden daarvan? Trendsettend of trendvolgend qua innovatie? *Niet generiek te beantwoorden. Meerdere partijen houden zich bezig met productinnovatie. Veelal is dit wel vraag gestuurd, vanuit de behoefte van de klant. Innovaties hebben vaak een link met duurzaamheid. En het belang wordt genoemd dat dit een nauwe samenwerking met de klant noodzakelijk is.*
- c. Welke belangrijke ontwikkelingen in de producten voorziet de marktpartij? *Diverse ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Partijen zijn hierin vaak volgend.*
- d. Hoe gaat de marktpartij om met "specials", heeft zij hier referenties van? *Tijdens gesprekken hebben meerdere partijen een presentatie laten zien, waarin ook specials voorbijkwamen.*

2. Markt en aanbesteding

- a. Welke belangrijke ontwikkelingen in de markt voorziet de marktpartij? Qua groei / krimp, technische ontwikkelingen, prijzen, regelgeving? Is de markt gezond? *Over het algemeen zit er weinig vet op de botten bij de marktpartijen. Zowel de ingenieursbureaus als de werven. De marges zijn klein.*
- b. Welke selectie-/geschiktheidscriteria zou RWS bij een aanbestedingsprocedure wel moeten hanteren en welke juist niet? *Geschiktheidseisen vragen we soms niet juist uit en referenties worden als te specifiek ervaren. Wanneer we referenties vragen, deze toesnijden op het vertrouwen dat het moet geven in het aankunnen van de opdracht door de potentiële opdrachtnemer. RWS zal referentie niet alleen op papier moeten beoordelen, maar ook nabellen. Als suggestie werd genoemd een "technische verificatie" bij betreffende Inschrijver uit te gaan voeren ("ga eens langs!").*
- c. Hoe zou je een (ideale) aanbesteding kunnen inrichten? Wat zijn succes voorwaarden daarbij (denk aan dialoog met elkaar, functionele kaders, go/no go momenten = heldere processtructuur)? *Vaak is genoemd de kwaliteit en diepgang van de dialoog. Verder voldoende toets en go/ no go momenten in vooral de ontwerpfase (ook tijdens de aanbesteding). Zie verder bij de rode draden.*

3. Opdracht tot nieuwbouw

- a. Aan welke voorwaarden moet een opdracht tot nieuwbouw voldoen om aantrekkelijk te zijn voor de marktpartij? Hoe ziet een bruikbare specificatie eruit?
Een reële ontwerpkostenvergoeding vindt men belangrijk. Partijen willen vooral duidelijkheid als het gaat over de eisen en ook het waarom achter die eisen. Geen specifieke voorkeur voor functioneel of technisch. Wel graag duidelijkheid over de dominante eisen en minder belangrijke eisen. Een lijstje met dominante eisen zou kunnen volstaan als vertrekpunt.
- b. Op welke wijze en wanneer worden toeleveranciers en onderaannemers bij de opdracht betrokken? Zie je in de toekomst een andere samenwerking met hen?
Het belang is genoemd deze in een vroeg stadium, in feite vanaf het begin er bij te betrekken.
- c. Is ombouw van jonge schepen een interessante optie voor RWS?
Dit wordt zeker als reële optie gezien.
- d. Zou u in staat en geïnteresseerd zijn om langjarig onderhoud uit te voeren aan het gebouwde vaartuig?
Dit is per partij verschillend. Niet alle partijen zijn ervoor uitgerust om ook (langjarig) onderhoud uit te voeren. Tijdens gesprekken is wel de suggestie genoemd om gedurende de garantieperiode het onderhoud bij de bouwer te houden.
- e. Welke fasering (keten) wordt normaliter gehanteerd voor nieuwbouwopdrachten van schepen? (voortraject, ontwerp, engineering, bouw, onderhoud, beheer)?
Soms is er een knip tussen de verschillende fases, waarbij er verschil zit in de mate waarin het ontwerp is uitgewerkt. Er lijkt een verschil in aanpak tussen private en publieke opdrachtgevers.

4. RWS als opdrachtgever

- a. Hoe kijkt de marktpartij aan tegen RWS als opdrachtgever voor scheepnieuwbouw projecten? RWS heeft aan standaarden te voldoen (veiligheid, duurzaamheid, enz.).
RWS wordt als een serieuze opdrachtgever gezien, zeker met de komende opgave van de vlootvervanging. Tegelijkertijd is RWS op de totale markt in termen van financieel volume geen uitzonderlijke partij.
- b. Op welke wijze zou volgens de marktpartij RWS haar aantrekkelijkheid als opdrachtgever (verder) kunnen vergroten?
Duidelijkheid in de specificaties, nauwe samenwerking in alle fases, duidelijk aanspreekpunt, snelle besluitvorming, reële ontwerpkostenvergoeding, eerlijke risicoverdeling.
- c. Op welke wijze zou de marktpartij de relatie met RWS tijdens de uitvoering van een eventueel project ingevuld willen zien en wat zijn hierbij kritische succesfactoren?
Zie 4b.

Bijlage 2. Deelnemers marktgesprekken.

C-Job, Hoofddorp
Conoship, Groningen
Damen, Gorinchem
De Haas, Maassluis
Gebr. Kooiman, Zwijndrecht
Groot Ship Design, Leek
Holland Shipyards, Hardinxveld-Giessendam
Neptune, Hardinxveld-Giessendam
Niestern Sander, Farmsum
OSD-IMT, Hoofddorp
RH Marine, Sliedrecht
TB Shipyards, Kampen
Ulstein, Rotterdam
Verebus, Rijswijk

**Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud**

Datum
28 mei 2020