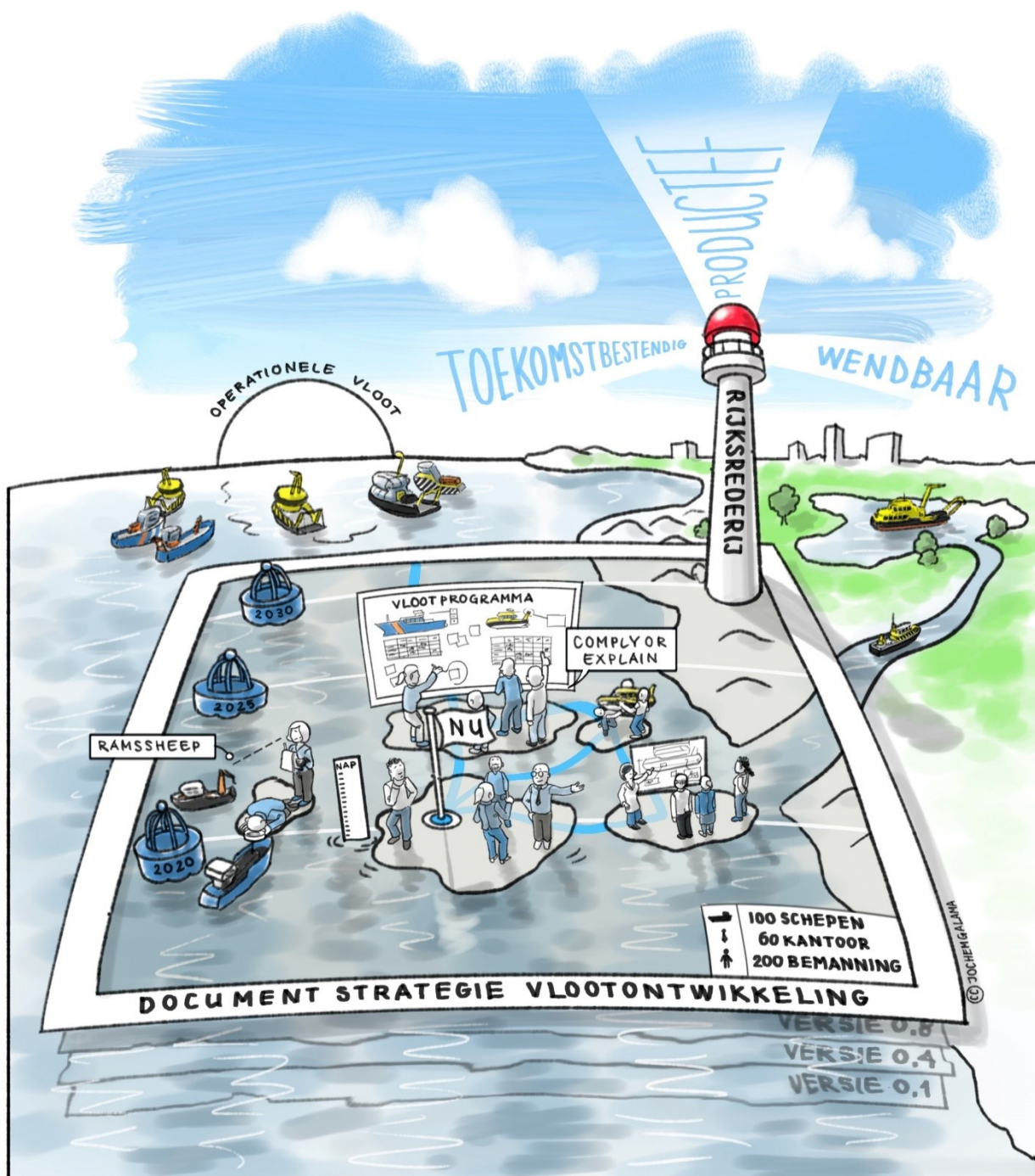




Strategie Vlootontwikkeling 2020 – 2030



Colofon

Uitgegeven door Rijksrederij

Auteur

Informatie Maarten Westerhof

Telefoon 06 1110 3565

E-mail maarten.westerhof@rws.nl

Datum 29 april 2020

Versie 1.0

Status DEFINITIEF

Versiebeheer

0.1	Concept	Eerste concept uitgave
0.2	Concept	Aanpassingen indeling
0.3	Concept	Eerste MT review / Bespreking verslag opbouw
0.4	Concept	Eerste WG review / Bespreking verslag inhoud
0.5	Concept	Tweede MT review / Bespreking verslag inhoud
0.6	Concept	
0.7	Concept	Nieuw concept met ondersteuning AT Osborne
0.8	Concept	Aanpassingen o.b.v. gesprekken 30 januari 2020
0.85	Concept	Aanpassingen o.b.v. gesprek werkgroep 10 februari 2020
0.9	Concept	Aanpassingen o.b.v. gesprek MT 13 februari 2020
0.91	Concept	Aanpassingen o.b.v. OG-beraad 27 maart 2020
0.92	Concept	Aanpassingen o.b.v. OG-beraad 6 april 2020
0.93	Concept	Aanpassingen o.b.v. schriftelijke reactie op versie 0.92
1.0	Definitief	Eindversie met aanpassingen o.b.v. DG-beraad 23 april 2020

Bianca Janssen
Directeur Rijksrederij

Jaap Sloomaker
Rijksrederij, Plaatsvervangend DG RWS

Management Samenvatting

In de voorliggende strategie vlootontwikkeling 2020-2030 beschrijft de Rijksrederij haar doelstellingen en ambities voor de vlootontwikkeling in de komende 10 jaar, de kernwaarden en leidende principes waarmee de Rijksrederij deze ambitie wil verwezenlijken en een werkwijze om te komen tot een vlootprogramma.

De Rijksrederij wil als nautisch dienstverlener de vloot vernieuwen, verjongen en verduurzamen om een veilige, betrouwbare en kosteneffectieve dienstverlening in de toekomst aan haar opdrachtgevers en gebruikers te blijven garanderen. Met de strategie legt de Rijksrederij in overleg met haar opdrachtgevers vast hoe zij keuzes voor de vlootontwikkeling maakt en streeft samengevat drie doelen na: 1) transparante en objectieve besluitvorming, 2) integrale afwegingen op korte en lange termijn en 3) een procesmatige en uniforme werkwijze. Met deze werkwijze stimuleert de Rijksrederij de samenwerking met haar opdrachtgevers en gebruikers van de vloot, een continu leerproces en kennisuitwisseling met derden.

De Rijksrederij streeft een aantal ambities na. Ten eerste ambieert de Rijksrederij een energie- en klimaatneutraal vloot in 2030. Hiermee willen de Rijksrederij en haar opdrachtgevers bijdragen aan de duurzaamheidsambities van het Rijk en de maritieme sector. Ten tweede ambieert de Rijksrederij meer technologische ontwikkelingen op een verantwoorde wijze te benutten. Dit kan bijvoorbeeld door het innoveren van vaartuigen of de apparatuur op vaartuigen met 'proven technology'. Ten derde zet de Rijksrederij waar mogelijk en nuttig een verschuiving in gang van bezit van vaartuigen naar gebruik van vaartuigen. Deze ambities versterken elkaar ook.

Voor deze ambities hanteert de Rijksrederij het principe 'comply or explain'. De ambities op deze trends zijn richtinggevend. Bij afwijking van deze ambities bij besluitvorming in het vlootprogramma moet dit worden beargumenteerd. De ambities mogen geen disproportionele invloed hebben op de dienstverlening aan haar opdrachtgevers. Randvoorwaarden zijn dat de Rijksrederij beschikt over de benodigde capaciteit, multidisciplinaire kennis en de financiële middelen om de strategie en het vlootprogramma uit te voeren.

Met de vlootontwikkeling streeft de Rijksrederij drie kernwaarden na; productiviteit, wendbaarheid en toekomstbestendigheid. De Rijksrederij wil dat de vloot productief is doordat het bijdraagt aan de taakuitvoering van de opdrachtgevers tegen een goede prijskwaliteit verhouding, dat de vloot wendbaar is zodat het mogelijk is snel in te spelen op veranderende behoeften van opdrachtgevers en dat de vloot toekomstbestendig is rekening houdend met de levenscyclus van de vaartuigen en op duurzame wijze bijdraagt aan de taakuitoefening. Deze kernwaarden en bijbehorende leidende principes zijn in de werkwijze bepalend bij het maken van keuzes voor het vlootprogramma.

De werkwijze bevat een stappenplan voor het maken van een vlootprogramma. Het is een cyclische, iteratieve werkwijze waarin de Rijksrederij frequent met de opdrachtgevers afstemt. De Rijksrederij stemt met de opdrachtgevers af om de behoeften en prioriteiten voor ontwikkeling van de vloot te bepalen, mogelijke scenario's te verkennen (zoals nieuwbouw, refit of huur/lease) en de integrale afweging te maken voor invulling van het vlootprogramma. In dit iteratieve proces is ruimte voor nieuwe en urgente behoeften van opdrachtgevers. Middels clustering bij de prioritering kan de Rijksrederij ook bepaalde ontwikkelingsbehoeften sneller aanpakken.

Naast de behoeften van de opdrachtgevers is de staat van de vloot leidend. De kans dat een vaartuig uitvalt neemt momenteel toe door onder meer de hoge leeftijd van de vaartuigen. Het beoordelen van staat van de assets in de vloot gebeurt op basis van de RAMSSHEEP-methodiek. Dit betekent dat de Rijksrederij risico's voor de betrouwbaarheid (R), onderhoudbaarheid (M), veiligheid (S), informatieveiligheid (S), gezondheid (H), omgeving (E), kosten (E) en politiek (P) meeneemt in de beoordeling van de staat van de vloot en de scenario's voor de invulling van het vlootprogramma.

Na vaststelling van de strategie volgt uitwerking van het vlootprogramma. Het vlootprogramma bestaat uit een voorselectie van oplossingsrichtingen voor de ontwikkeling van de vloot en leidt tot een concreter inzicht in de benodigde middelen. De oplossingsrichtingen uit het programma worden vervolgens in de tijd omgezet in een programmering. Bij uitvoering van deze projecten worden de business case, de gebruikerseisen en het eventueel ontwerp tot een verder detailniveau uitgewerkt. Ook dit is een iteratief proces waarin veelvuldig afstemming met de opdrachtgevers plaatsvindt. Herijking van de strategie vindt elke vijf jaar plaats op basis van tussentijdse evaluaties, of tussentijds indien de ervaringen daar urgente aanleiding voor geven.

Inhoud

Management samenvatting	3
1. Inleiding: Wat is het nut en de noodzaak van de strategie?	5
1.1 Aanleiding: optimaliseren dienstverlening en nieuwe inzichten benutten	5
1.2 Doelstellingen strategie voor dienstverlening aan opdrachtgevers	6
1.3 Afbakening en leeswijzer: wat is dit document wel en wat is het niet?	6
1.4 Status: Concept strategie verder uitgewerkt met management en opdrachtgevers	7
2. Ambitie: Wat willen we bereiken met de strategie?	8
2.1 Trends en ambities voor vlootontwikkeling 2020-2030	8
2.1.1 Duurzaamheid	8
2.1.2 Technologische ontwikkelingen en innovatie	9
2.1.3 Verschuiving van bezit naar gebruik	9
2.1.4 Vergrijzing van personeel	10
2.1.5 Flexibiliteit	10
2.2 Kernwaarden en leidende principes	10
2.3 Randvoorwaarden	11
2.3.1 Veiligheid	11
2.3.2 Capaciteit, kennis en financiële middelen	11
2.4 Consequenties van keuzes	12
3. Werkwijze: Hoe maken we keuzes voor vlootontwikkeling?	13
3.1 Werkwijze en afstemming met opdrachtgevers	14
3.2 Stap 1: Staat van de vloot per asset analyseren	14
3.3 Stap 2: Behoeft van opdrachtgevers en gebruikers bepalen en vergelijken met staat van de vloot	15
3.4 Stap 3: Prioriteren van vlootontwikkeling	16
3.5 Stap 4: Verkennen scenario's per ontwikkelingsbehoefte	16
3.6 Stap 5: Beoordelen van scenario's en invulling voorlopig vlootprogramma	17
3.7 Stap 6: Integraal bepalen vlootontwikkeling	17
4. Vervolg: van strategie vlootontwikkeling tot projecten	18
4.1 Van vlootprogramma tot programmering	18
4.2 Van programmering tot projecten	18
Bronvermelding	19
Bijlage A: Voorbeeldvragen ten behoeve van verkennen scenario's	20

1 Inleiding: Wat is het nut en de noodzaak van de strategie?

1.1 Aanleiding: optimaliseren dienstverlening en nieuwe inzichten benutten

De Rijksrederij wil de vloot vernieuwen, verjongen en verduurzamen om een veilige, betrouwbare en kosteneffectieve dienstverlening in de toekomst aan de opdrachtgevers en gebruikers te blijven garanderen. De kans dat een vaartuig uitvalt neemt momenteel toe door onder meer de hoge leeftijd van de vaartuigen. Ook groeien onderhoudskosten voor de vloot door het uitgesteld onderhoud. De Rijksrederij wil de dienstverlening optimaliseren door ontwikkeling van de vloot passend bij de behoeften van haar opdrachtgevers. **Hierbij streeft de Rijksrederij zowel naar een snelle realisatie van vlootontwikkelingsprojecten als naar een zorgvuldige procesuitvoering om objectieve en transparante keuzes te maken samen met haar opdrachtgevers.** Zowel de staat van de vaartuigen als de behoefte van opdrachtgevers zijn leidend in deze strategie.

De Rijksrederij herijkt de strategie voor vlootontwikkeling ('vlootstrategie- en programma 2010-2025') met dit document. Deze strategie zal elke 5 jaar herijkt worden, of tussentijds indien de ervaringen daar urgente aanleiding voor geven. In de herijking neemt de Rijksrederij nieuwe ontwikkelingen, veranderende maatschappelijke en beleidsmatige inzichten mee zodat de strategie toekomstbestendig is. Een voorbeeld is de toenemende ambitie voor duurzaamheid. De Rijksrederij faciliteert haar opdrachtgevers in het realiseren van hun beleidsdoelstellingen en wil met herijking van de strategie extra aandacht geven aan belangrijke trends, zoals duurzaamheid (waaronder klimaat- en energieneutraal werken en aandacht voor circulariteit), technologische ontwikkelingen (zoals innovaties), de ontwikkeling van bezit naar gebruik, vergrijzing van de Nederlandse maritieme sector en daarmee de behoefte aan flexibiliteit.

Eind 2018 zette de Rijksrederij een pas op de plaats in het vlootprogramma. Naar aanleiding van tegenvallende aanbestedingstrajecten bij de Rijksrederij voerde de ADR een onderzoek uit naar de problemen met de RHIB's en evalueerde MARIN het MPV concept. De Rijksrederij verwerkt de inzichten uit deze onderzoeken aangaande vlootontwikkeling in de strategie. De Rijksrederij beoogt met deze strategie een optimale samenstelling van haar vloot waarin de Rijksrederij verschillende opties voor de wijze van taakuitvoering onderzoekt.

Dienstverlening Rijksrederij

De Rijksrederij beheert, bemant en onderhoudt zo'n 100 specialistische schepen en stelt deze beschikbaar aan diverse overheidsorganisaties. Dagelijks werken er zo'n 60 medewerkers op kantoor en meer dan 200 bemanningsleden op de schepen aan de inzet van een effectieve en efficiënte vloot voor alle varende overheidsdiensten.

De Rijksrederij is opgericht in 2009 en valt onder Rijkswaterstaat. Zij is ontstaan vanuit de behoefte om schepen van de overheid (behalve Defensie) onder te brengen bij één rederij. Hierdoor is van meerdere losse vloten één effectieve en efficiënte vloot voor alle varende overheidsdiensten ontstaan. Als nationale dienstverlener voor varende overheidstaken draagt de Rijksrederij actief bij aan de door het ministerie gestelde doel zijnde een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. De Rijksrederij zorgt ervoor dat haar opdrachtgevers hun taken goed uit kunnen voeren. Dit zijn de Kustwacht, Douane, het ministerie van LNV en Rijkswaterstaat.

De Rijksrederij biedt conform het dienstverleningsmodel verschillende diensten aan, zoals weergegeven in onderstaand figuur.



1.2 Doelstellingen strategie voor dienstverlening aan opdrachtgevers

De Rijksrederij heeft medio 2019 de missie en visie aangescherpt. Deze missie en visie geven richting voor de strategie vlootontwikkeling.

Missie en visie van de Rijksrederij

Missie: Als Rijksrederij geloven we in de kracht van mensen en samenwerken. Dat samenwerken mensen en organisaties met elkaar verbindt, hen in staat stelt om barrières te overwinnen. Als nationale dienstverlener voor varende overheidstaken faciliteren we onze klanten in het realiseren van hun beleidsdoelstellingen en dragen we bij aan een veiligere en betere (nautische) leefomgeving. We zijn trots dat de passie, expertise en pragmatiek van onze medewerkers ervoor zorgt dat we elke dag samen met onze klanten tastbare resultaten boeken. We staan voor een cultuur waarin veerkracht, een open & oprechte manier van met elkaar omgaan een context creëert waarin onze mensen zorgen voor elkaar en de vrijheid krijgen om zichzelf verder te ontplooien. We geloven dat het continu verbeteren van de veiligheid en het welzijn van onze mensen een absolute voorwaarde is om te blijven groeien als mens en organisatie.

Visie: Als Rijksrederij zijn we trots dat we de advies en-uitvoeringsdirectie willen zijn voor interne en externe nautische taakuitvoering van en voor de overheid. We inspireren overheidsdiensten in de manier waarop we samen komen tot oplossingen en tastbare resultaten behalen. Onze organisatie is erop ingericht om continu te leren van en met elkaar om het werk van morgen nog beter te doen. Met zorg voor onze medewerkers, klanten en omgeving maken we dit elke dag waar.

Het hoofddoel voor de Rijksrederij is als nautisch dienstverlener haar opdrachtgevers voorzien van een effectieve en efficiënte vloot ten behoeve van hun taakuitvoering. De Rijksrederij wil de verschillende behoeften van haar opdrachtgevers zo goed mogelijk behartigen en maakt daarvoor keuzes betreffende vlootontwikkeling. De Rijksrederij wil met deze strategie een aanpak vaststellen waarin is vastgelegd hoe de Rijksrederij in overleg met haar opdrachtgevers keuzes maakt voor de vlootontwikkeling in de komende 10 jaar (2020-2030). Door samenwerking met haar opdrachtgevers borgt de Rijksrederij de continuïteit van de taakuitvoering.

De Rijksrederij streeft hierbij het volgende na:

1. Transparante en objectieve besluitvorming voor de vlootontwikkeling;
2. Integrale afwegingen maken voor de vlootontwikkeling op de korte en lange termijn met oog voor de behoefte van haar opdrachtgevers en de staat van de vloot;
3. Meer procesmatig en uniform werken aan de vlootontwikkeling.

Deze doelstellingen voor de strategie komen tevens voort uit de missie en visie van de Rijksrederij. De Rijksrederij wil invulling geven aan deze missie door onder meer samenwerking, door continu te leren van en met elkaar en door de expertise van haar medewerkers.

1.3 Afbakening en leeswijzer: Wat is dit document wel en wat is het niet?

Dit document beschrijft de strategie vlootontwikkeling. Met vaststelling van de strategie komen de Rijksrederij en haar opdrachtgevers overeen hoe zij keuzes gaan maken voor de ontwikkeling van de vloot in de periode van 2020 tot 2030. De strategie beschrijft waarom ontwikkeling van de vloot belangrijk is (hoofdstuk 1: nut en noodzaak), wat de Rijksrederij wil bereiken met de strategie (hoofdstuk 2: ambitie), hoe de Rijksrederij keuzes voor vlootontwikkeling wil maken (hoofdstuk 3: werkwijze) en hoe de strategie nader wordt uitgewerkt (hoofdstuk 4: vervolg).

De Rijksrederij gaat de strategie in overleg met haar opdrachtgevers elke vijf jaar herijken op basis van tussentijdse evaluaties, of vaker indien de ervaringen daar urgente aanleiding voor geven. Op deze manier zorgt de Rijksrederij voor een continu leerproces, kunnen zowel de Rijksrederij als haar opdrachtgevers tussentijds de strategie bijsturen op basis van nieuwe inzichten en blijft de strategie aansluiten op de actualiteiten.

Belangrijke input voor de strategie is de trendanalyse uit 2019. Deze trendanalyse is op 4 november 2019 gedeeld tijdens het DG-beraad. Na vaststelling van de strategie gebruikt de

Rijksrederij de beschreven werkwijze voor uitwerking van het vlootprogramma. De Rijksrederij betreft hierbij haar opdrachtgevers.

De strategie is op een meer abstract niveau beschreven en gaat nog niet in op specifieke functionaliteiten van de vloot of vaartuigen. Analyses van de volledige vloot, prioritering voor vervanging en keuzes voor specifieke functionaliteiten per vaartuig zijn geen onderdeel van deze strategie maar van het vlootprogramma.

1.4 Status: Concept Strategie verder uitgewerkt met management en opdrachtgevers

Deze versie van de strategie is tot stand gekomen op basis van bestaande documenten en interviews met medewerkers, het management van de Rijksrederij en gesprekken met externe partners. De Rijksrederij heeft deze conceptversie van de strategie nader inhoudelijk uitgewerkt met de betrokkenen binnen Rijkswaterstaat en afgestemd met de opdrachtgevers. De voorliggende strategie wordt ter consultatie voorgelegd aan marktpartijen. De Rijksrederij verwerkt de inzichten uit deze consultatie nader in de strategie en het vlootprogramma.

2 Ambitie: Wat willen we bereiken met de strategie?

Dit hoofdstuk beschrijft de ambitie voor vlootontwikkeling in de komende 10 jaar op basis van de belangrijkste trends, kernwaarden en leidende principes, randvoorwaarden en de afstemming met de opdrachtgevers.

2.1 Trends en ambities voor vlootontwikkeling 2020 - 2030

De Rijksrederij streeft naar een geoptimaliseerde en toekomstbestendige vloot voor het continueren van haar dienstverlening: het borgen van de taakuitvoering van haar opdrachtgevers en gebruikers. Het inspelen op deze trends is niet een doel op zich maar een middel om de doelstellingen voor de vlootontwikkeling te realiseren. Het benutten van technologische ontwikkelingen en de ontwikkeling van bezit naar gebruik moeten vanzelfsprekend aan de operatie bijdragen.

De strategie vlootontwikkeling wordt ontwikkeld voor de periode 2020 tot 2030. In deze periode wil de Rijksrederij blijven voldoen aan de afgesproken inzetbaarheid, uitgesteld onderhoud aanpakken en een toekomstbestendige vloot ontwikkelen en dienstverlening garanderen. Met deze strategie speelt de Rijksrederij in op vijf belangrijke trends voor de vlootontwikkeling. Uit de trendanalyse van de Rijksrederij, die besproken is in het DG-Beraad, volgde dat de belangrijkste trends zijn (zie de Visie 2020-2030 van de Rijksrederij, september 2019):

- Duurzaamheid
- Technologische ontwikkelingen
- Van bezit naar gebruik
- Vergrijzing van Nederlandse maritieme sector
- Flexibiliteit

De trends worden in de werkwijze gebruikt als input voor het verkennen van scenario's voor de ontwikkelingsbehoefte, zie hiervoor hoofdstuk 3. Voor een aantal trends hebben de Rijksrederij en haar opdrachtgevers ook ambities en (beleids-)doelstellingen gedefinieerd. In navolgende beschrijving zijn deze verwerkt.

'Comply or explain' principe

Voor onderstaande ambities hanteert de Rijksrederij het principe 'comply or explain'. Dit betekent dat de ambities op deze trends richtinggevend zijn voor de uitwerking van de strategie in een vlootprogramma en dat afwijkingen van deze ambities moeten worden beargumenteerd. De ambities mogen onder meer geen disproportionele invloed hebben op de dienstverlening aan haar opdrachtgevers. De randvoorwaarden voor het uitvoeren van de strategie zijn benoemd in paragraaf 2.3.

2.1.1 *Duurzaamheid*

Ambitie duurzaamheid vlootontwikkeling:

De Rijksrederij heeft als duurzaamheidsambitie een energie- en klimaatneutrale vloot in 2030. De Rijksrederij zet zich samen met de opdrachtgevers in voor een emissieloze taakuitvoering. Aanvullend streeft de Rijksrederij een eigen energie- en klimaat-neutrale bedrijfsvoering na.

De ambitie voor duurzaamheid past bij de doelstellingen van het Rijk, het Klimaatakkoord en de Green Deal Zeevaart, Binnenvaart en Havens. Het Ministerie van IenW wil bijdragen aan de nationale klimaatdoelstellingen en de energietransitie om in 2030 energie- en klimaatneutraal te zijn (IenW, 2018). Dit kan door beschikbaarstelling van eigen areaal (IenW, 2018), minder primair grondstoffengebruik en circulair werken (IenW, 2019). Dit is conform de afspraken binnen het klimaatakkoord waarin is afgesproken alle Rijkspartijen toewerken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. Ook wil het Ministerie van IenW bijdragen aan de Greendeal in de maritieme sector voor het verminderen van de belasting op het milieu, de afhankelijkheid van fossiele energie en het beperken van gebruik van schaarse grondstoffen (IenW, juni 2019).

Rijkswaterstaat heeft zich ten doel gesteld om haar uitstoot en energieverbruik snel te minimaliseren. De doelstelling is om in 2030 in de eigen bedrijfsvoering energie- en klimaatneutraal te zijn. De impact hiervan op de Rijksrederij en haar opdrachtgevers is aanzienlijk. Ook de

International Maritime Organization (IMO) heeft de komende 10 jaar als cruciaal bestempeld om de uitstoot van broeikasgassen veroorzaakt door de scheepvaartsector terug te dringen (Rijksrederij, september 2019). Het vernieuwen van de vloot draagt bij aan deze verduurzaming.

Alle opdrachtgevers van de Rijksrederij zien de meerwaarde in van deze door het Ministerie van IenW en RWS geformuleerde benadering en vinden dat deze een belangrijke rol moeten spelen bij de afwegingen ten aanzien van de ontwikkeling van de vloot.

De Rijksrederij werkt momenteel in een onderzoek de mogelijkheden, onmogelijkheden en financiële en organisatorische consequenties uit voor een 'klimaatneutrale vloot'. De resultaten en besluiten volgend uit dit onderzoek worden benut bij de uitwerking van het vlootprogramma en bepaalt mede de hoogte van de lat voor de duurzaamheidsambitie.

2.1.2 Technologische ontwikkelingen en innovatie

Ambitie gebruik technologische ontwikkelingen:

De Rijksrederij wil innovaties op een verantwoorde wijze benutten door het toepassen van 'Proven technology'.

Bij het gebruik van dergelijke innovaties is de Rijksrederij een voorloper ('launching customer') wat betreft de toepassing, maar geen absolute koploper. De Rijksrederij kiest voor deze toepassing voor het gebruik van 'proven technology'. Innovaties zijn een middel en geen doel op zich en moeten op betrouwbare en beheersbare wijze bijdragen aan de ontwikkeling van de vloot. Parallel hieraan neemt de Rijksrederij deel aan diverse pilots om enerzijds kennis en ervaring op te doen en anderzijds bij te dragen aan de ontwikkeling binnen de maritieme sector.

Technologische ontwikkelingen in de periode 2020-2030 zijn onder meer de toenemende automatisering en digitalisering van de scheepvaart ('smart shipping'). Dit betekent onder meer de automatisering van taken op het schip (waaronder besturing) en de digitalisering van de informatievoorziening op schepen, tussen schepen onderling en tussen schepen en de wal.

Technologische ontwikkelingen maken het ook mogelijk om de vloot verder te ontwikkelen met innovaties (zowel voor vaartuigen als apparatuur) om bij te dragen aan een productieve en duurzame taakuitvoering. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de Rijksrederij in overleg met haar opdrachtgevers voor een andere wijze van taakuitvoering kiest door het benutten van technologische innovaties.

2.1.3 Verschuiving van bezit naar gebruik

Ambitie verschuiving van bezit naar gebruik:

De Rijksrederij wil waar dat mogelijk en nuttig is gebruik maken van de mogelijkheden die horen bij de verschuiving van bezit naar gebruik van vaartuigen.

Deze ambitie betekent bijvoorbeeld dat de Rijksrederij een deel van de vaartuigen leest of huurt, mits dat bijdraagt aan de behoeften van de opdrachtgevers en de kernwaarden voor de vloot (zie paragraaf 2.2). Op deze manier kan de Rijksrederij met haar vloot beter in spelen en sneller reageren op veranderende behoeften van haar opdrachtgevers en de omgeving. Ook biedt het de mogelijkheid om de nieuwste technologie te benutten doordat je toegang hebt tot nieuwe vaartuigen en deze niet zelf hoeft aan te schaffen.

Deze ambitie komt voort uit de algemene trend dat een verschuiving zichtbaar is van bezit naar gebruik. De rol van bezit verandert. Dit komt voornamelijk doordat de optie 'toegang tot' als alternatief voor bezit steeds aantrekkelijker wordt. De Rijksrederij is momenteel eigenaar van een vloot van circa 100 schepen. Richting 2030 zal de verschuiving van bezit naar gebruik verder doorzetten. De Rijksrederij hoeft niet meer noodzakelijkerwijs eigenaar te zijn van alle vaartuigen in de vloot (Rijksrederij, september 2019). Door snelle opvolging en beschikbaarheid van nieuwe technieken neemt de druk op vervanging van bedrijfsmiddelen (o.a. schepen, ICT-systemen) toe. Met nieuwe ontwikkelingen zoals lease- en huurcontracten voor vaartuigen ontstaan extra mogelijkheden om onder meer flexibeler te opereren en sneller in te spelen op technologische ontwikkelingen, innovaties en de (veranderende) behoefte van opdrachtgevers.

2.1.4 Vergrijzing van personeel

De verwachting is dat in de komende 10 jaar de druk op de arbeidsmarkt voor nautisch ofwel varende personeel zal toenemen als gevolg van verdere vergrijzing. Dit leidt in de maritieme sector tot schaarste aan nautisch geschoold personeel. Dit speelt ook bij de Rijksrederij. Een groot deel van het nautisch personeelsbestand zal in de komende jaren met pensioen gaan. Met het oog op de lange termijn trend dat de schaarste op de arbeidsmarkt zal toenemen, wordt het voor de Rijksrederij lastiger om geschikt personeel te werven. De Rijksrederij speelt op deze trend in en vangt dit deels, en niet alleen vanwege vergrijzing, op door de inzet van vergaand geautomatiseerde assets. Dit leidt Rijksrederij breed tot een verschuiving naar een grotere behoefte aan personeel met andere specialismes, zoals bijvoorbeeld ICT-personeel en personeel met kennis van duurzame aandrijvingsmechanismes (Rijksrederij, september 2019). De werving en ontwikkeling van het personeelsbestand is hiermee een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

2.1.5 Flexibiliteit

De opdrachtgevers van de Rijksrederij hebben steeds meer behoefte aan flexibiliteit. Sociale, economische en technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. De verwachting is dat deze trend zich op de lange termijn verder doorzet. De Rijksrederij gaat hiervoor anticiperen op technologische ontwikkelingen (zie ook paragraaf 2.1.2) en verschuiving van bezit naar gebruik (zie ook paragraaf 2.1.3) en zorgt dat zij gesteld staat voor variërende groeirichtingen en groeitempo's (Rijksrederij, september 2019).

2.2 Kernwaarden en leidende principes

De kernwaarden vormen de basis hoe de Rijksrederij werkt en op welke manier de Rijksrederij keuzes voor vlootontwikkeling maakt. De kernwaarden komen voort uit de missie- en visie van de Rijksrederij, de (beleids-)doelstellingen van de Rijksrederij en haar opdrachtgevers en lessen uit het verleden. De leidende principes zijn een concretisering van de kernwaarden, beschrijven waar de strategie expliciet aan moet bijdragen en geven input voor het maken van keuzes voor de vlootontwikkeling (zie hoofdstuk 3).

De volgende kernwaarden en leidende principes worden onderscheiden:

Kernwaarden: wat is belangrijk?	Leidende principes: hoe realiseren?
 Productiviteit: De vloot is productief door bij te dragen aan de taakuitvoering van de opdrachtgevers tegen een goede prijskwaliteit verhouding. Er is sprake van een balans tussen efficiëntie en effectiviteit. De dienstverlening is kosteneffectief en maatschappelijk verantwoord. <i>Ter illustratie: Een multifunctioneel vaartuig (MPV) kan veel, maar conflicterende taakpakketten maken dat de taken wellicht minder effectief uitgevoerd kunnen worden. Een monofunctioneel vaartuig (SPV) kan een taak heel goed en snel, maar is wellicht een groot deel van het jaar overbodig en niet efficiënt.</i>	Optimaliseren van de productiviteit: De Rijksrederij maakt bij ontwikkeling van de vloot een afweging hoe de vloot het beste kan bijdragen aan de taakuitvoering, bijvoorbeeld door de inzet van SPV's, MPV's of een andere manier voor taakuitvoering. De Rijksrederij zoekt naar een optimaal niveau van productiviteit waarbij de taakuitvoering centraal staat. Tegelijkertijd ontwikkelt de Rijksrederij de vloot tegen scherpe, realistische kostprijzen zodat keuzes tevens kosteneffectief zijn. De Rijksrederij optimaliseert de productiviteit door te werken vanuit de taakpakketten in een iteratieproces. Hierbij zijn toetsmomenten ingebouwd op strategisch, tactisch en operationeel/functioneel niveau.



Wendbaarheid: De vloot is wendbaar en de Rijksrederij garandeert de dienstverlening door snel in te kunnen spelen op de veranderende behoefte van de opdrachtgevers. Ook de toenemende behoefte van opdrachtgevers voor flexibiliteit betreffende de vaartuigen en de benodigde uitrusting is onderdeel van deze kernwaarde. De samenstelling van de vloot is flexibel inzetbaar, overwegend modulair en redundant waar mogelijk om de taakuitvoering te borgen binnen de beschikbare middelen.

Ter illustratie: Wanneer een vaartuig uitvalt kan een ander vaartuig de taken overnemen of kan de Rijksrederij een andere dienst aanbieden om aan behoeften te voldoen.

Spreiden van taakpakketten over verschillende vaartuigen en/of types met minimaal één achtervang: De Rijksrederij heeft altijd een alternatief, een plan B, achter de hand om de taakuitvoering van een schip op te vangen, op basis van criticaliteit. De behoefte voor wendbaarheid moet afgewogen worden ten opzichte van productiviteit (inclusief financiële afweging) en veiligheid.

Toepassing van huur- en lease scenario's in de desbetreffende business case: De Rijksrederij verkent de mogelijkheid van huur- en lease scenario's en weegt dit af in de business case op basis van Life Cycle Costs.



Toekomstbestendigheid: De vloot draagt voor de lange termijn bij aan de taakuitoefening van de opdrachtgevers passend bij de (beleids-)doelstellingen van zowel de Rijksrederij als haar opdrachtgevers. De vloot is geschikt voor taakuitvoering in de toekomst of snel geschikt te maken.

Ter illustratie: Modulaire bouw en standaard platforms maken vaartuigen aanpasbaar voor veranderende taken of behoeften van de opdrachtgevers in de toekomst.

Verduurzamen van de vloot: De Rijksrederij verduurzaamt de vloot op basis van een afweging tussen de (maatschappelijke) baten en de lasten voor een maatschappelijke verantwoorde implementatie, de productiviteit en de veiligheid van de vloot. De Rijksrederij start hiervoor het project 'klimaatneutrale vloot' (zie ook 2.1.1).

Analyseren levenscyclus van de vloot: De Rijksrederij analyseert het kostenaspect van de vlootontwikkeling op basis van Life Cycle Cost-methode, waarbij integraal alle kosten van alle componenten van een asset worden beschouwd, zoals bemanningskosten en onderhoud.

2.3 Randvoorwaarden

Een aantal randvoorwaarden is leidend voor de strategie vlootontwikkeling.

2.3.1 Veiligheid

Veiligheid van de vloot, vaartuigen, bemanning en omgeving zijn randvoorwaarden in de strategie. Veiligheid wordt integraal meegenomen in alle keuzes voor ontwikkeling van de vloot. Het streven is een zo'n hoog mogelijk veiligheidsniveau te benaderen en te handhaven mits dit in verhouding staat tot kosten. De gewenste integrale afweging is geborgd in de werkwijze met RAMSSHEEP zoals toegelicht in hoofdstuk 3.

2.3.2 Capaciteit, kennis en financiële middelen

De Rijksrederij moet samen met haar eigenaar en opdrachtgevers borgen dat de organisatie de beschikking heeft over de benodigde capaciteit, multidisciplinaire kennis en financiële middelen om de strategie en het vlootprogramma uit te voeren. Hierbij zal ook gebruik worden gemaakt van kennisuitwisseling met andere overheidspartijen, zoals Politie en Defensie.

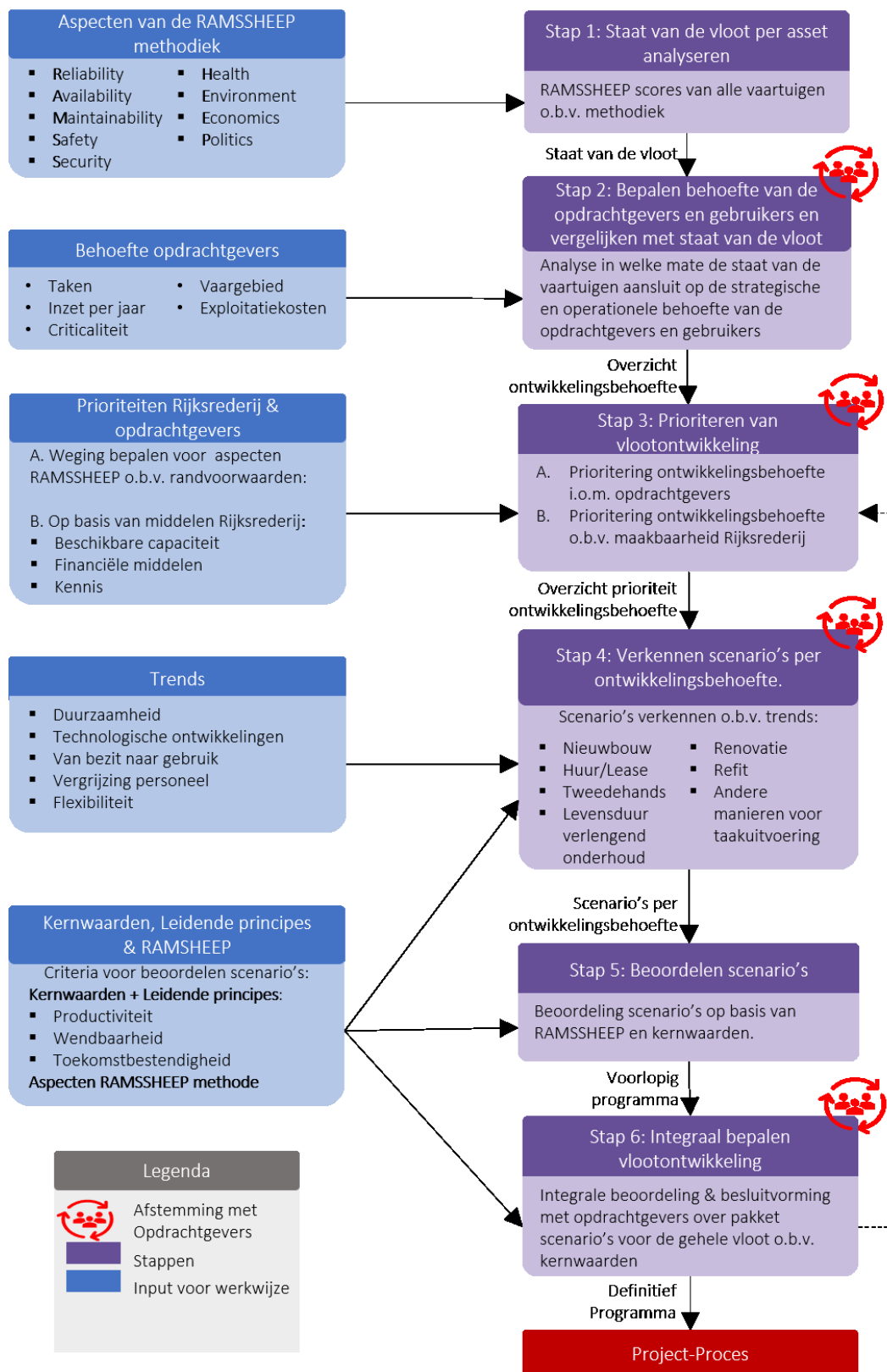
De beschikbare capaciteit bij de Rijksrederij en inkooporganisatie bepaalt in grote mate de snelheid van de vlootvervanging. Indien noodzakelijk prioriteert de Rijksrederij haar werkzaamheden in

overleg met de opdrachtgevers. Uitgangspunt is dat de Rijksrederij moet beschikken over de benodigde capaciteit, kennis en financiële middelen om invulling te geven aan de strategie en het vlootprogramma uit te voeren. Indien de vraag van de opdrachtgevers groeit, versnelling gewenst is, of onverwachte ontwikkelingen optreden, dan bespreekt de Rijksrederij de mogelijkheden met haar opdrachtgevers zodat een gezamenlijke afweging kan worden gemaakt. De Rijksrederij geeft in dat geval aan wat nodig is om aan de vraag te voldoen.

2.4 Consequenties van keuzes

De strategie is richtinggevend en kaderstellend en bevat een werkwijze. Het bevat nog geen concrete keuzes over de vlootontwikkeling. Dit betekent dat de consequenties van de keuzes in deze strategie beperkt zijn tot hoe de Rijksrederij met haar opdrachtgevers het vlootprogramma gaat maken en nog niet wat het vlootprogramma inhoudt. De strategie bevat wel de kernwaarden, leidende principes en randvoorwaarden die bepalend gaan worden voor de in het vlootprogramma te maken keuzes. Keuzes kunnen worden gemaakt voor individuele vaartuigen en/of clusters van vaartuigen. Een mogelijke consequentie voor bijvoorbeeld de toenemende behoefte aan meer flexibiliteit is dat de Rijksrederij extra investeringen moet doen en aanvullend budget nodig heeft. Deze afwegingen maakt de Rijksrederij met haar opdrachtgevers in het vlootprogramma.

3 Werkwijze: Hoe maken we keuzes voor vlootontwikkeling?



Figuur 3.1 Werkwijze strategie vlootontwikkeling

Dit schema bevat de werkwijze van de strategie, welke in navolgende paragrafen wordt toegelicht.

3.1 Werkwijze en afstemming met opdrachtgevers

De werkwijze beschrijft hoe de Rijksrederij op een objectieve en transparante manier en op basis van de behoefte van de opdrachtgevers invulling geeft aan de vlootontwikkeling. Met deze werkwijze maakt de Rijksrederij haar keuzes expliciet. Dit draagt bij aan het doel om besluitvorming transparant en objectief te maken, integraal afwegingen te maken voor de vlootontwikkeling op de korte en lange termijn en meer procesmatig en op een uniforme manier te werken. Deze werkwijze bestaat uit 6 stappen (zie volgende pagina) en is een proces waarin de Rijksrederij:

1. De staat van de vloot per asset analyseert;
2. De behoefte van de opdrachtgevers en gebruikers bepaalt en vergelijkt met de staat van de vloot.
3. Vlootbreed de prioritaire ontwikkelingsbehoeften bepaalt;
4. Scenario's identificeert (hoe kan invulling gegeven worden aan de ontwikkelingsbehoefte?);
5. Scenario's weegt (welke scenario's zijn het meest wenselijk en haalbaar?);
6. Het pakket scenario's integraal afstemt met haar opdrachtgevers.

Deze werkwijze is cyclisch en iteratief. Afstemming met de opdrachtgevers vindt veelvuldig plaats, ook in het geval van nieuwe vragen of een aanpassing van de behoefte van opdrachtgevers. In de werkwijze worden ook de behoeften en eisen van de gebruikers van de assets meegenomen. Dit betekent dat met tussentijdse afstemmingsmomenten met de opdrachtgevers het vlootprogramma stapsgewijs wordt uitgewerkt tot een steeds concreter detailniveau. Welke afstemming nodig is in welke stap staat onder elke stap in de navolgende paragrafen beschreven.

3.2 Stap 1: Staat van de vloot per asset analyseren

In deze stap analyseert de Rijksrederij per asset de staat van haar gehele vloot. Dit doet de Rijksrederij door gebruik te maken van een vooraf beschreven methode voor het beoordelen van haar vaartuigen. De Rijksrederij gebruikt hiervoor de RAMSSHEEP-methodiek. Deze methodiek is een voorgeschreven methodiek binnen Rijkswaterstaat voor het beoordelen van assets. De RAMSSHEEP-methodiek die in deze stap wordt toegepast is aangepast aan de kernwaarden van de strategie vlootontwikkeling. De aspecten, waarmee een vaartuig wordt beoordeeld, zijn:

Aspecten van de RAMSSHEEP-methode.

Reliability (Betrouwbaarheid): Betrouwbaarheid is de kans dat een vaartuig zonder falen zijn functie vervult, gedurende een bepaalde periode, en onder gegeven omstandigheden.

Availability (Beschikbaarheid): Beschikbaarheid is de verwachte fractie van de totale tijd dat een vaartuig, onder gegeven omstandigheden, functioneert.

Maintainability (Onderhoudbaarheid): Onderhoudbaarheid is de kans dat een vaartuig binnen een specifiek tijdsinterval en onder gegeven omstandigheden, kan worden geïnspecteerd, gerepareerd, of preventief onderhouden.

Safety (Veiligheid): Veiligheid is de kans dat een systeem gedurende een bepaalde periode, en onder gegeven omstandigheden, geen menselijk letsel (gewonden, doden) of schade aan vaartuig of omgeving veroorzaakt.

Security (Informatieveiligheid): Informatieveiligheid staat voor de veiligheid en beveiliging van de ICT-voorzieningen aan boord van het vaartuig met betrekking tot bewust onveilig menselijk handelen.

Health (Gezondheid): Gezondheid is het lichamelijk, geestelijk en/of maatschappelijk welzijn, zonder dat sprake is van falen of van acute veiligheidsrisico's van de opvarenden.

Environment (Omgeving): Dit aspect betreft de relatie met de fysieke omgeving. Het vrij zijn van onaanvaardbare risico's met betrekking tot de omgeving. Denk aan de gevolgen voor de milieukwaliteit en de doorwerking daarvan op flora, fauna, en hinder (geluid, fijnstof) voor de omgeving.

Economics (Kosten): De kosten die gemoeid zijn met het ontwerpen, vervaardigen, gebruiken, onderhouden en verwijderen van een product op basis van Life Cycle Costing (LCC). Hierbij wordt teruggerekend naar kosten per jaar, om ook de vergelijking te kunnen maken met levensverlengend onderhoud vs. nieuwbouw in de weg.

Politics (Politiek/Imago): In dit aspect komen politiek-bestuurlijke en maatschappelijke gevolgen tot uiting. Dat kunnen bijvoorbeeld effecten op het imago van de beheerorganisatie zijn of gevolgen voor de reputatie van de politiek/bestuurlijk verantwoordelijken.

In stap 1 krijgt een vaartuig voor ieder van de RAMSSHEEP-aspecten een score die gebaseerd is op de kans en het gevolg van het "falen" van dit aspect (zie onderstaande tabel). Hoe hoger de score, hoe slechter het vaartuig presteert. De Rijksrederij bepaalt de score per aspect met kwantificeerbare data en waar die ontbreken op basis van expert-judgement. Vaartuigen die verouderd en/of in slechte staat zijn scoren over het algemeen hoger.

De Rijksrederij past deze methodiek toe op haar gehele vloot, waardoor een ranking ontstaat van de gehele vloot op basis van de RAMSSHEEP-score per schip. Hierdoor is in één oogopslag te zien welke vaartuigen in de vloot aan vervanging toe zijn. In het fictieve voorbeeld hieronder is te zien dat het C-3 schip de hoogste prioriteit heeft om aangepakt te worden.

Binnen de RAMSSHEEP-methode is het mogelijk om de verschillende aspecten een andere gewing te geven. De Rijksrederij gebruikt in deze analyse van de vloot vooralsnog een gelijke gewing van alle aspecten. Wanneer het echter wenselijk is om extra gewicht te geven aan wegingsaspecten, zoals Environment (o.a. duurzaamheid), is het mogelijk om een andere gewing toe te passen. Dit gebeurt in stap 3 van de werkwijze in overleg met de opdrachtgevers. In dit voorbeeld krijgen de minder duurzame vaartuigen dan een hogere RAMSSHEEP-score. Ontwikkelingen, zoals aanbevelingen uit het rapport "Klimaatneutrale Vloot" (verwacht eind 2020), kunnen dienen als onderbouwing voor het aanpassen van de gewingen.

RAMSSHEEP-Score bepaling	Gevolg	Verwaarloosbaar	Minimaal	Ernstig	Catastrofaal	Staat van de vloot (fictief)	
						Schiptype	RAMSSHEEP Score
KANS		1	2	3	4	Schip A-1	20
						Schip A-2	20
Verwaarloosbaar	1	1	2	3	4	Schip A-3	30
Klein	2	2	4	6	8	Schip B-1	40
						Schip B-2	40
Middelmatig	3	3	6	9	12	Schip B-3	40
Groot	4	4	8	12	16	Schip C-1	60
						Schip C-2	60
Zeker	5	5	10	15	20	Schip C-3	80

Figuur 3.2 RAMSSHEEP-score bepaling en uitkomst toepassing op fictieve vloot

3.3 Stap 2: Behoeften van opdrachtgevers en gebruikers bepalen en vergelijken met staat van de vloot

De Rijksrederij stelt de behoeften van haar opdrachtgevers en gebruikers centraal bij de samenstelling van haar vloot. Een eerste beeld van deze behoeften ontstaat op basis van de jaaraanvragen en de gesprekken met de vraagbundelaars. In samenwerking met haar opdrachtgevers brengt de Rijksrederij deze behoeften verder in kaart tijdens het opstellen van het vlootprogramma. Hierbij wordt rekening gehouden met zowel huidige als toekomstige behoeften van de opdrachtgevers. Behoeften waar de Rijksrederij rekening mee houdt zijn (onder andere en niet uitsluitend):

- **Taken:** Welke taken voert de opdrachtgever uit?
- **Inzet per jaar:** Hoe vaak moet een opdrachtgever een taak per jaar uitvoeren?
- **Vaargebied:** In welke vaargebieden voeren de opdrachtgevers hun taken uit.
- **Exploitatiekosten:** Wat zijn de exploitatiekosten voor de opdrachtgever?
- **Criticaliteit:** Hoe belangrijk is onmiddellijke en stipte taakuitvoering voor de opdrachtgever? (taak is niet inhaalbaar)

De Rijksrederij analyseert de staat van haar vloot ten opzichte van de opgehaalde behoeften van haar opdrachtgevers. De Rijksrederij beschouwt in welke mate de vlootsamenstelling aansluit op de strategische en operationele behoefte van de opdrachtgevers en gaat na of de bestaande vaartuigen nog de functionaliteit leveren die de opdrachtgevers en gebruikers nu en in de toekomst

nodig hebben. Daar waar de vloot niet aansluit op de behoefte van de opdrachtgevers formuleert de Rijksrederij in overleg met de opdrachtgevers ontwikkelbehoeften. Deze behoefte kan betrekking hebben op een enkel vaartuig, taak of een combinatie van vaartuigen en/of taakuitvoering. Dit resulteert in een totaaloverzicht met ontwikkelingsbehoeften.

Nieuwe en/of urgente behoeften kunnen opdrachtgevers voorleggen aan de Rijksrederij. Prioritering van deze behoeften ten opzichte van de eerder opgehaalde behoeften worden in het OG-beraad van de Rijksrederij voorgelegd ter besluitvorming.

3.4 Stap 3: Prioriteren van vlootontwikkeling

Om de ontwikkelingsbehoeften beheersbaar te houden brengt de Rijksrederij een prioritering aan in het overzicht. Deze prioritering brengt in beeld welke ontwikkelingsbehoeften het meest urgent zijn om aan te pakken. Door gebruik te maken van de clustering van ontwikkelingsbehoeften kan de Rijksrederij bepaalde ontwikkelingsbehoeften sneller aanpakken. Deze prioritering wordt met het OG-beraad van de Rijksrederij besproken en vastgesteld. De prioritering richt zich op twee dimensies:

A: Prioritering ontwikkelingsbehoefte in overleg met opdrachtgevers

De Rijksrederij prioriteert de ontwikkeling van de vloot in overleg met de opdrachtgevers op basis van de staat van de vaartuigen en de behoefte van de opdrachtgevers en gebruikers. In overleg met haar opdrachtgevers kunnen wegingsaspecten van de RAMSSHEEP worden aangepast op basis van randvoorwaarden. Indien de opdrachtgevers een (deel van een) aspect uit de RAMSSHEEP-methode als randvoorwaarde beschouwen, dan kan de weging in overleg aangepast worden. Hierdoor kunnen vaartuigen die niet of nauwelijks aan deze randvoorwaarde voldoen een hogere positie binnen de prioritering krijgen. Een voorbeeld van een randvoorwaarde hiervoor is veiligheid (zie hoofdstuk 2.3).

B: Prioritering ontwikkelingsbehoefte op basis van maakbaarheid voor de Rijksrederij.

Aangezien er grenzen zijn aan het aantal ontwikkelingsbehoeften die de Rijksrederij tegelijk kan aanpakken, houdt de Rijksrederij ook rekening met haar beschikbare capaciteit en financiële middelen. De Rijksrederij gaat hiervoor in gesprek met haar opdrachtgevers. In deze stap wordt de afweging gemaakt of de ontwikkelingsbehoefte in verhouding staat tot de beschikbare middelen.

3.5 Stap 4: Verkennen scenario's per ontwikkelingsbehoefte

In deze stap verkent de Rijksrederij welke scenario's mogelijk zijn om in de ontwikkelingsbehoeften te voorzien. In samenwerking met haar opdrachtgevers stelt de Rijksrederij scenario's op voor het invullen van een ontwikkelingsbehoefte. Door in deze stap samen te werken met haar opdrachtgevers borgt de Rijksrederij dat de behoeften van haar opdrachtgevers een centrale plaats krijgen binnen de scenario's: Wat heeft de opdrachtgever nu en in de toekomst nodig? Hoe kan de taakuitvoering worden geborgd? Zijn er andere manieren dan inzet van een vaartuig om de taakuitvoering te waarborgen?

De trends van de strategie vlootvervanging (zie hoofdstuk 2.1) krijgen een centrale plek bij het verkennen en identificeren van de scenario's. De trend 'technologische ontwikkelingen' kan bijvoorbeeld dienen als inspiratie om scenario's te identificeren waarin drones worden toegepast als innovatieve oplossing of waarin gekozen wordt voor een modulair vaartuig waarin toekomstige technologische ontwikkelingen gemakkelijk kunnen worden uitgewisseld. De trend "van bezit naar gebruik" kan dienen als inspiratie voor het toepassen van leaseconstructies in plaats van nieuwbouw binnen een scenario. Daarnaast kan de Rijksrederij bijvoorbeeld ook kiezen voor "Off-the-shelf" vaartuigen en/of elementen om de taakuitvoering te borgen.

Een scenario is een beschrijving van (een combinatie van) mogelijkheden om te komen tot een invulling van de ontwikkelingsbehoefte. Er zijn veel soorten scenario's mogelijk:

- Nieuwbouw vaartuigen (1 op 1 met SPV's, meerdere schepen door een enkel MPV of modulaire vaartuigen);
- Huur of lease van vaartuigen of andere assets;
- Levensduur verlengend onderhoud;
- Renovatie;
- Refit;
- Tweedehands aankoop;
- Andere manieren voor uitvoeren taakpakketten (bijvoorbeeld door inzet van drones).

Om realistische scenario's te verkennen stelt de Rijksrederij samen met haar opdrachtgevers een multidisciplinaire groep van experts aan. Deze multidisciplinaire groep formuleert scenario's op basis van expert-judgement. De groep zorgt voor afbakening van de hoeveelheid scenario's en daarmee voor een efficiëntere inzet van middelen, aangezien er in theorie zeer veel scenario's mogelijk zijn. Het is hierbij van belang dat de juiste kennis aanwezig is om zo geen relevante scenario's over het hoofd te zien. Als houvast voor het verkennen van scenario's zijn vragen opgesteld (Bijlage A). Het beantwoorden van deze vragen dient ter ondersteuning bij het formuleren van haalbare scenario's.

3.6. Stap 5 Beoordelen van scenario's en invulling voorlopig vlootprogramma

Uit stap 4 is een lijst met scenario's gekomen om in de ontwikkelingsbehoeften te voorzien. In stap 5 gaat de Rijksrederij de scenario's beoordelen op basis van de kernwaarden, leidende principes en RAMSSHEEP-aspecten. Hiermee maakt de Rijksrederij duidelijk hoe zij haar afwegingen maakt bij het selecteren van een scenario. De scenario's die de Rijksrederij hier selecteert worden opgenomen in een voorlopig programma vlootontwikkeling.

Door de scenario's te beoordelen op zowel de kernwaarden en leidende principes (zie hoofdstuk 2.2) als de aspecten van de RAMSSHEEP maakt de Rijksrederij een afgewogen keuze om de vloot zo goed als mogelijk aan te laten sluiten bij de taakuitvoering. De vloot is in goede staat (reliable, available, maintainable, safe, et cetera) én voldoet aan de kernwaarden (productief, wendbaar en toekomstbestendig) om de dienstverlening voor de opdrachtgevers te kunnen garanderen.

3.7. Stap 6: Integraal bepalen vlootontwikkeling

In deze stap bepaalt de Rijksrederij, samen met haar opdrachtgevers, het voorlopige vlootprogramma op integrale wijze. Dit is bedoeld om na te gaan of het programma voldoet aan de vooraf gestelde verwachtingen en behoeften en te beschouwen of de gekozen scenario's de gewenste totale vloot opleveren. Hierbij staan wederom de kernwaarden van de Rijksrederij en de behoeften van de opdrachtgevers centraal. Wanneer de opdrachtgevers akkoord zijn, stelt de Rijksrederij het definitieve programma vlootontwikkeling vast middels de officiële besluitvormingsprocessen. Daarna volgt besluitvorming over de business case voor individuele vaartuigen en/of een cluster van vaartuigen.

4 Vervolg: van strategie vlootontwikkeling tot projecten

Dit hoofdstuk beschrijft kort het proces om na vaststelling van de strategie te komen tot een vlootprogramma en de uitvoering van projecten.

4.1 Van vlootprogramma tot programmering

Het vlootprogramma bestaat uit een integraal pakket van oplossingsrichtingen voor de vlootontwikkeling tussen 2020 en 2030. Deze voorselectie van oplossingsrichtingen worden in de tijd gezet om tot een volwaardige programmering te komen. De uitwerking van het vlootprogramma leidt tot een steeds concreter inzicht in de benodigde middelen, zoals capaciteit en budget. Door het uitvoeren van tussentijdse evaluaties kan de Rijksrederij in overleg met haar opdrachtgevers de uitvoering van het programma indien nodig bijsturen om te komen tot een realistische programmering in de tijd.

4.2 Van programmering tot projecten

De maritieme sector verschilt van de RWS bekende GWW-sector en vergt een eigen aanpak en afstemming met de markt. De Rijksrederij geeft bij de ontwikkeling van vaartuigen invulling aan een meer operatiegerichte ontwikkeling en evaluatie. Dit betekent bijvoorbeeld dat de Rijksrederij werkt aan een passende werkwijze voor het ontwerpproces van vaartuigen¹.

Elk project doorloopt de onderstaande processtappen. De doorlooptijd van een project is afhankelijk van het type en de grootte van het project. Tijdens het hele proces vinden tussentijds waar nodig iteraties en checkmomenten plaats. De Rijksrederij kijkt waar nodig tussentijds terug, bijvoorbeeld om scopewijzigingen te checken. Na een Go/No-Go-besluit gaat het project door naar de volgende fase.

De Rijksrederij volgt voor deze projecten het volgende proces:

1. Verkenning: formuleren van klanteisen en wensen (BKE),
2. Planstudie: uitvoeren planstudie inclusief business case, Go/NoGo besluit en projectopdrachtformulering
3. Voorbereiding: opstellen klanteisspecificatie (KES) en contractdocumentatie
4. Aanbesteding tot gunning op basis van (een nader te bepalen) inkoopstrategie
5. Realisatie: uitvoeren van ontwerp, bouw en overdracht. (Lijkt uit te gaan van nieuwbouw, maar is ook voor andere scenario's zoals Lifetime Upgrade toepasbaar.)
6. Exploitatie: ingebruikname vaartuig

Samenwerking, multidisciplinaire kennis en rol van opdrachtgever in de omgeving

Het uitvoeren van deze projecten en de ontwikkeling van vaartuigen vereist samenwerking met ervaren partijen, multidisciplinaire kennis en een intensieve rol van de Rijksrederij als opdrachtgever. Binnen deze projecten zoekt de Rijksrederij zowel de samenwerking met haar opdrachtgevers en de uiteindelijke gebruikers als met derden voor kennisuitwisseling. Gebruikers worden bijvoorbeeld betrokken in de verkenningsfase en bij het opstellen van klanteis-specificaties in de voorbereiding van een aanbesteding.

¹ Voor het ontwerpproces van vaartuigen stelt bijvoorbeeld het MARIN in een onderzoek over de MPV (2019) een methode voor gebaseerd op het V-model uit het vakgebied van systems engineering.

Bronvermelding

BMA_201912209_RIJKSREDERIJ_VERSLAG_STRATEGIE_SESSIE6EN7, concept –november 2019, Bart Martens

Visie Rijksrederij (WERKTITEL) 2020 – 2030, concept - september 2019, Dirk Schennink en Gunnar Korving

Vlootprogramma 2014-2018 versie 0.9, concept - maart 2014, Auteur Bart Querido

Strategie IenW Energie- en Klimaatneutraal, juni 2018, Sandra Konijn (Projectenbureau Beleidskern IenW)

Inkoop met impact, oktober 2019, Redactie Ivo Bonajo en Mandy de Visser

Green Deal Zeevaart, Binnenvaart en Havens van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2019)

Doorkijk klantontwikkelingen komende 5 jaar, juni 2019, Redactie: Accountmanagement Rijksrederij

Handreiking prestatiegestuurde risicoanalyses (PRA), maart 2018, auteur: Arjen van Maaren

Account_Management_Rijksrederij, Doorkijk klantontwikkelingen komende 5 jaar, juni 2019

Evaluatiestudie Multipurpose Vessel (MPV) Concept. Wageningen: MARIN (2019)

Beleidskader innovatiegericht inkopen, april 2014, uitgever Rijkswaterstaat

Klimaatakkoord, juni 2019.

Bijlage A: Voorbeeldvragen ten behoeve van verkennen scenario's

Om te komen tot breed gedragen scenario's gebruiken de experts o.a. onderstaande voorbeeldvragen als houvast. Deze vragen zijn gelieerd aan de belangrijkste trends, kernwaarden en leidende principes. Deze lijst is een eerste aanzet en nog niet volledig.

A1. Specifieke vraagstukken gelieerd aan productiviteit

- Hoe productief zijn de werkpakketten voor de taakuitvoering of zijn ze achterhaald door (technologische) innovaties? E.g. vaarwegmarkering fysiek vs. digitaal.
- Welke taakpakketten kunnen verenigd worden op een vaartuig met de juiste balans betreft de productiviteit?
- Wat is de mate van complexiteit en zijn er conflicterende systemen? Om de productiviteit verder te optimaliseren zal opnieuw met de opdrachtgevers naar de wijze van uitvoering van de taakpakketten worden gekeken versus technologische innovaties.

A2. Specifieke vraagstukken gelieerd aan wendbaarheid

- Wat is de verwacht strategisch/operationele termijn versus technische levensduur?
- Kan bij een verkorte afschrijving het vaartuig elders worden ingezet?
- Kunnen de taakpakketten over meerder vaartuigen worden verdeeld, met behoud van de productiviteit?
- Kunnen de taakpakketten met modulaire middelen worden uitgevoerd?
- Kan de capaciteit van beoogde taakpakketten worden ingevuld door gecertificeerde personeel vanuit het beschikbare (interne) personeelsbestand?

A3. Specifieke vraagstukken gelieerd aan toekomstbestendigheid

- Is één emissieloos schip in 2030 de inzet of minimale inzet? (Greendeal Binnenvaart, Zeevaart en Haven)
- Welk type schip kan emissieloos varen in 2030? (Green deal)
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat 50% minder gebruik wordt gemaakt van primaire grondstoffen in 2030 (Rijksinkoopstrategie)?
- Hoe kan, in het perspectief van de economische levensduur van een nieuw te bouwen vaartuig, een voorselectie gemaakt worden om gesteld te staan voor radicale innovaties met het oog op het hoogst haalbare niveau van verduurzaming in tijd?
- Welke kosten voor een klimaatneutrale vloot worden maatschappelijke verantwoordt geacht? (Rapport Klimaatneutrale Vloot)

A4. Specifieke vraagstukken gelieerd aan innovatie

- Is de werkwijze voor de uitvoering van de taakpakketten achterhaald?
- Hoe kan Big Data de productiviteit van de dienstverlening verder optimaliseren?
- Hoe kunnen robotisering en smart shipping bijdragen aan de kernwaarden van de strategie?
- Welke vaartuigen en/of taakpakketten kunnen vervangen worden door alternatieve platforms en drones?

A5. Specifieke vraagstukken gelieerd aan lessons learned

- Hoe om te gaan het capaciteitsvraagstuk om de kernwaarden voor de Strategie Vlootontwikkeling te verwezenlijken?
- Hoe kan de aanbesteding proces zorgen voor een verbetering van de kwaliteitsborging en risicobeheersing? E.g. met praktijktesten of modeltesten en/of -berekeningen.
- Hoe kan het ontwerp en de bouw beheerst individueel worden aanbesteed?

A6. Specifieke vraagstukken gelieerd aan de behoeften van de opdrachtgevers

- Wat is de operationele beschikbaarheid voor de opdrachtgevers per taakpakket?
- Wat wordt de hoofdtak? En wat en hoeveel neventaken worden maximaal ingevuld?
- Wat is de prioriteit van de taken (gebonden aan areaal, periodiek, wettelijk vereist,) en welke concessies worden er gedaan? (tegenstrijdige taken?)