



verslag

Verslag van Marktdialoog ON B Vaarwegen

Omschrijving	Een verslag van de plenaire (5 november) sessie alsmede de verdiepingssessies (9 en 12 november).
Datum bespreking	5 november 2020

Door het team van PPO Oost Nederland B Vaarwegen (ON B VW) is begin november 2020 een marktdialoog georganiseerd. Verdeeld in een drietal sessies is gesproken over de toekomstige opgave van ON B VW en de bijbehorende ambities. Dit verslag start met de rode draad, zoals die door ON B VW gezien wordt. Verderop worden per sessie de gespreksonderwerpen en samenvattingen op hoofdlijnen gegeven.

Rode draad voor ON B VW:

Opgave centraal:

Start een project met het bepalen van het waarom en ga pas door wanneer dat duidelijk is. Het waarom biedt belangrijke context voor een opdrachtnemer bij het komen tot oplossingen. Communiceer als opdrachtgever daarom ook transparant hierover. Geef ook aan waar je van wakker ligt (wat zijn de grootste risico's en wat is nog onduidelijk).

Betrek de kennis en expertise van de markt tijdig, zodat ze kunnen helpen bij het maken van keuzes. Het is aan de markt om de context van een project goed te doorgronden en daar zo nodig kritische vragen over te stellen. Werk samen en heb begrip voor elkaars positie en belangen.

Efficiënt omgaan met capaciteit van RWS en markt:

Door Rijkswaterstaat worden veel proceseisen gesteld. Door de toegenomen administratieve last zijn er steeds meer mensen nodig voor hetzelfde eindresultaat buiten.

Naast de toegenomen administratieve last blijkt doorvoeren van innovatie lastig. Het systeem van aanbesteden zorgt er voor dat de marges klein blijven. Daarbij moeten innovaties vaak op 1 project terugverdiend worden. Er is onvoldoende zekerheid op de lange termijn, omdat repeterend karakter ontbreekt (werk is vaak maatwerk). Structureel investeren in onderzoek/innovatie is daardoor lastig.

Rijkswaterstaat zou langlopende zekerheid moeten bieden. Dit kan door contractduur te verlengen, maar ook door meer standaardisatie van het werk en de wijze van uitvragen.

Rijkswaterstaat Programma's, Projecten en Onderhoud

Eusebiusbuitensingel 66
6828 HZ Arnhem
Postbus 2232
3500 GE Utrecht
T 088-7974900
F 088-7974904
www.rijkswaterstaat.nl

Contactpersoon

Bert Elsinga

Inkoopadviseur

T 06 15 26 64 09
bert.elsinga@rws.nl

Datum

25 januari 2021

Bijlage(n)

- Marktdialoog 5 november 2020.pdf
- Marktdialoog 9 november 2020 verdiepingssessie 1.pdf
- Marktdialoog 12 november 2020 verdiepingssessie 2.pdf

Daarnaast is lef nodig. Als je verandering wil, doe dat niet half. Geef ruimte voor nieuwe ontwikkelingen en geef de markt ruimte om te komen met oplossingen. Breng wel focus aan in de ontwikkeling die je voor ogen hebt, zodat de markt gericht kan investeren.

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

Datum
25 januari 2021

Verschillende contractvormen (zoals 2-fasen, DOEN, bouwteam, alliantie, portfolioaanpak) kunnen bijdragen. De meerwaarde zit vooral in het samenwerken. Zo worden de oplossingen beter en ontstaat meer begrip voor elkaar (minder gedoe). Ook kunnen risico's efficiënter beheerst worden, omdat ze vooraf helder zijn en gezamenlijk doorleeft. Risico's worden anders in aanbesteding afgeprijsd waardoor opdrachtgever meer gaat betalen.

Voor de wijze van clusteren bestaat niet een eenduidig beeld. Belangrijk is dat daarin een keuze wordt gemaakt vanuit het belang van de eindgebruiker.

Flexibiliteit:

Ook in dit kader worden diverse alternatieve contractvormen benoemd die bijdragen aan flexibiliteit (zie hierboven bij efficiënt omgaan met capaciteit van RWS en markt). Het grote voordeel van deze contracten is dat er ruimte is om gezamenlijk de (ontwerp)oplossingen te kiezen en daarop de prijs te baseren. Denk alvast na over de risico's die invloed hebben op het behalen van het resultaat. Creëer alvast ruimte in het contract om daar makkelijk mee om te gaan (opties, benoemde activiteiten, events benoemen...). Probeer ook zo veel mogelijk negatieve invloeden weg te nemen (zoals tijdsdruk).

Daarnaast hanteert Rijkswaterstaat een enge interpretatie van de aanbestedingswet. Volgens de markt is er meer ruimte, bijvoorbeeld als iets in het publiek belang is.

Wijzigingen brengen een administratieve last met zich mee. Bovendien kunnen ze grote impact hebben op het proces van opdrachtnemer. Rijkswaterstaat realiseert zich soms onvoldoende welke impact het gefaseerd of laat doorvoeren van wijzigingen heeft op het proces van de opdrachtnemer.

Ook hier kunnen andere contractvormen (2-fasen) helpen, vooral in het verminderen van wijzigingen door gezamenlijk scope bepalen en ontwerpen. Daarnaast blijft de samenwerking belangrijk, verwachtingen naar elkaar uitspreken en procesafspraken maken.

De invloed van clusteren op flexibiliteit is wisselend. Dit is misschien het gevolg van de diverse scope van ON B VW. De markt ziet geen geografische beperkingen bij het maken van deze afweging. Ook de positie van het MKB lijkt niet direct anders te worden. Het MKB is nodig in verband met capaciteit of speciale kennis. Ze zullen daarom altijd betrokken worden door de grote aannemers. Rijkswaterstaat moet wel aandacht schenken aan referentieopbouw van onderaannemers.

Duurzaamheid/innovatie:

De markt heeft zelf diverse duurzaamheidsdoelstellingen. Ook zijn er verschillende kansen benoemd voor duurzaamheid in de opgave van ON B VW. De ambitie lijkt echter sneller te gaan dan de afschrijving. Voor de markt is langdurige zekerheid noodzakelijk. Rijkswaterstaat moet laten zien waar ze over 5 jaar wil staan en dat onderdeel gaan maken van de aanbestedingen. Breng focus aan, want niet alles kan in een keer. Door brede (en uniforme) toepassing van beleid stimuleer je vervolgens de ontwikkeling van de markt. Aanvullend lijkt het nodig beperkingen voor innovatie op te heffen, bijvoorbeeld op het gebied van bewezen technologieën.

Plenaire sessie (5 november 2020).

De aanleiding van de marktdialoog is meervoudig. Ten eerste is recent inzicht ontstaan in de nieuwe opgave voor groot variabel onderhoud en (klein) aanleg vaarwegen in de regio Oost-Nederland, periode 2021-2026. Voor deze marktdialoog wordt aangenomen dat dit het werkpakket van het team ON B VW betreft. Een tweede aanleiding betreffen de diverse uitdagingen en ontwikkelingen waar Rijkswaterstaat en markt samen voor staan. In het plan van aanpak "Op weg naar een vitale infrasector" staan al diverse transitieën benoemd. In de uitvoering van de nieuwe opgave wenst ON B VW hier aan bij te dragen. Met de marktdialoog wordt een eerste stap gezet, door vroegtijdig het gesprek te hebben over de te volgen aanpak.

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

Datum
25 januari 2021

Ambitie

Onder het mom van de vitale infrasector zijn binnen Rijkswaterstaat diverse ontwikkelingen in gang gezet. Om richting te geven kiest ON B VW er voor om in de uitvoering van de nieuwe opgave enkele ambities na te streven. In willekeurige volgorde:

1. Efficiënt omgaan met capaciteit van RWS en markt. Meer productie met dezelfde capaciteit;
2. Opgave centraal. We hebben een gezamenlijk doel, namelijk het realiseren van de opgave. Het contract helpt daarbij, maar is niet een doel op zich;
3. We zijn flexibel in het omgaan met veranderende omstandigheden. Onze omgeving is veranderlijk en we hebben te maken met onzekerheden. Door flexibiliteit kunnen we daar op inspelen;
4. Inzet op maximale duurzaamheid;
5. Stimuleren van innovaties.

Enkele benoemde ambities zijn Rijkswaterstaat breed. De invulling daaraan is echter project specifiek. We proberen vanuit ON B VW bij te dragen aan organisatiedoelstellingen.

Er is momenteel geen duidelijke prioritering in de ambities. Efficiëntie en opgave centraal zijn wel belangrijk voor ON B VW. Ambities op het vlak van duurzaamheid zijn langzaam randvoorwaardelijk geworden binnen Rijkswaterstaat, maar door deze expliciet te noemen is hier nadrukkelijk aandacht voor.

De prestaties van onze assets vinden wij zeer belangrijk. In het verleden werden de assets nog wel eens uit het oog verloren en kreeg het contract meer aandacht. Vandaar dat we het nu specifiek benoemen. De contracttering is ondersteunend aan de opgave en minder leidend. Als we merken dat het contract in de weg zit om het doel "buiten beter" te behalen, dan moeten we met elkaar in gesprek. We voorkomen dat het doel aangepast wordt en het resultaat buiten minder goed wordt.

Opgave

Tijdens de plenaire sessie is ingegaan op de opgave. In de presentatie is de gegeven informatie terug te vinden.

Hoewel de opgave per netwerkschakel gepresenteerd is, staat het niet vast dat voor deze bundeling gekozen wordt. In de verdiepingssessies komt dit verder aan bod.

De opgave is tot 2026. ON B VW kan niet alles tegelijkertijd starten. Daar is onvoldoende capaciteit voor. We zijn ook niet tegelijkertijd klaar met alle

voorbereidingen van alle projecten. Spooldersluis zal een van de 1^e opgaves zijn. Daarna hangt het mede af van de prioritering die de regio eraan geeft.

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

Verdiepingssessie 1 (9 november 2020)

In de plenaire opening is door Rijkswaterstaat aanvullende informatie verstrekt ten aanzien van de opgave. De inhoud daarvan is terug te vinden in de bijgevoegde presentatie. De aanwezigen zijn daarna in 4 groepen verdeeld. Hieronder zijn generiek de belangrijkste conclusies opgenomen.

Datum
25 januari 2021

Wat betekent voor u de opgave centraal?

- Het waarom is belangrijk. Oplossingen worden beter als herkomst van scope en eisen bekend is. Vroegtijdige betrokkenheid van de beheerder kan hier bij helpen.
- Eerst bepalen wat het doel van het project is, daarna de opgave centraal stellen.
- Samenwerking: elkaars belangen kennen en krachten benutten.
- Het moet gaan om het product voor het contract. Wanneer het contract leidend is, dan draagt het vaak niet bij aan de opgave. Discussie over contractteksten halen de energie uit projecten.
- Contracten zitten vaak zodanig in elkaar dat, zelfs al zouden beide partijen dit willen, het even wijzigen of aanpassen lastig is.
- Zaken zijn vaak oplosbaar totdat het over geld gaat.
- Eerlijk geld voor eerlijk werk.

Wat vraagt "opgave centraal" van de opdrachtnemer?

- Een opdrachtnemer moet zich verdiepen in de doelen van opdrachtgever en in die context de eisen kunnen lezen. Inzicht in de scope en herkomst daarvan (zie vraag 1) en deze samen met opdrachtgever vorm geven.
- Verkort de keten door vroegtijdig mee te denken.
- Zorg dat opdrachtnemer de zorgen kent van de opdrachtgever. Waar ligt opdrachtgever wakker van?
- In gesprek gaan, doorvragen en kritisch durven zijn naar opdrachtgever. Ga niet klakkeloos maken wat de opdrachtgever vraagt, maar vraag door naar de achterliggende wens.

Wat vraagt "opgave centraal" van de opdrachtgever?

- In de voorbereiding dient opdrachtgever scherp te hebben wat de opgave/projectdoelen zijn. Pas daarna wordt de weg er naartoe (contract en budget) uitgewerkt.
- Wees transparant. Stel niet alleen eisen, maar vertel daarbij tevens het waarom. Ken de stakeholders(belangen) en communiceer hierover naar de markt.
- Geef aan wat essentieel is: geld, tijd, omgeving, kwaliteit. Geef ook aan waar de pijn zit en wat nog onduidelijk is voor opdrachtgever.
- Heb vertrouwen in kennis en ondernemerschap van de markt, timmer niet alles dicht. Durf ook de markt vroegtijdig te betrekken om zo keuzes beter te maken en ruimte te maken voor slimme oplossingen.
- Ga de dialoog aan, als het kan al in aanbesteding. Durf in de dialoog ook feedback te geven op de oplossingen van opdrachtnemer.
- Werk samen met de opdrachtnemer en zorg daarbij dat je beschikt over voldoende kennis (techniek, areaal) om gelijkwaardig gesprekspartner te kunnen zijn voor opdrachtnemer. Doet dit bij voorkeur in vaste teams van eigen mensen. Stuur echter wel op doelmatige oplossingen in termen van tijd en geld, passend bij de opgave/projectdoelstelling (m.a.w. voorkom eenzijdige benadering vanuit de techniek).

- Ken de belangen van de ander heb begrip voor elkaar positie. Geef de opdrachtnemer een eerlijke kans.
- Differentiatie in contract- en aanbestedingsvormen. Kies wat het beste is voor het project.
- Stel mensen centraal. Zonder aandacht voor de mens verlies je oog voor resultaat en opgave.

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

Datum
25 januari 2021

Waarom blijft de GWW achter in het verhogen van de productiviteit?

- Markt is al heel erg efficiënt. Vooral processen worden steeds beter. Een vergelijking met bijvoorbeeld de IT is niet geheel terecht. De IT is een jonge markt die nog in ontwikkeling is en zichzelf daardoor makkelijker kan verbeteren.
- Innovatie is onmogelijk door het systeem van aanbesteden. De marges zijn te klein terwijl innovaties vaak op 1 project terugverdiend moet worden.
- Langjarige zekerheid is moeilijk. Dat maakt investeren in innovatie moeilijk. Ook zijn hierdoor faalkosten hoog. Verbetering is mogelijk indien herhaling van opdrachten ontstaat (langjarige contracten of uniforme aanpak binnen Rijkswaterstaat).
- De GWW is traditioneel ingesteld (cultuur). Er wordt wel verbeterd, maar echte verandering is lastig.
- Veranderingen hebben veel tijd nodig om gemeengoed te worden. Adaptatie van ontwikkelingen gaat erg langzaam bij RWS. Voordat een nieuwe aanpak ontwikkeld is en toegepast wordt zijn we soms jaren verder. Zie ook DOEN/bouwteam/2-fasen.
- Rijkswaterstaat stelt veel proceseisen. Die vragen soms meer dan ze toevoegen. De inspanning lijkt steeds groter te worden. Door administratieve last is meer personeel nodig.
- De GWW wordt steeds geconfronteerd met nieuwe issues (en wet- en regelgeving daaromtrent) zoals stikstofdepositie en PFAS.
- 'Oud denken' bij medewerkers ('OG knijpt uit, ON harkt'). Gelukkig is een verandering zichtbaar door aanwas nieuwe mensen: daar heeft onze sector behoefte aan.
- Een lange keten, waarbij technische kennis en uitvoeringsservaring van de ON onvoldoende wordt benut.
- Te weinig robotisering van processen.
- Minder repeterend, veel maatwerk (niet uniforme projecten).

Welke kwaliteit van de markt zouden we (meer)moeten inzetten om de productiviteit te verhogen?

- De markt is goed in organiseren en past zich makkelijk aan. Een voorbeeld is de aanpassing naar geïntegreerde contractvormen.
- Kennis van techniek en uitvoering, dat in een vroeg stadium kan worden ingezet bij het juist inschatten van risico's en gezamenlijk optimaliseren van de scope.

Welke andere kansen zijn er voor het verhogen van de productiviteit in de GWW?

- Kijk naar andere markten zoals de industrie. Die doen bijvoorbeeld al veel meer met verrekenen van eenheden. Zo ontstaat minder discussie over het contract.
- Kijk ook naar andere overheden. HWBP werkt bijvoorbeeld meer met Total Cost of Ownership.
- Langlopende zekerheid is nodig om innovatie te stimuleren. Dit kan met langlopende contracten, maar ook standaardisatie in het werk (zie bijv. bouwblokken van CIV).
- Als je verandering wil, doe dat dan niet half (zie ook eerdere opmerking over adaptatie van ontwikkelingen).

- Betrek de markt in een stukje risicobeheersing. In een vroeg stadium en in onderlinge samenspraak onderzoeken uitvoeren waarmee risico's voor de opgave gereduceerd worden.
- Inzetten op samenwerking: transparantie, openheid, kwetsbaar op durven stellen, samen risico's onderkennen en deze verantwoord durven nemen.
- Breng als OG focus aan op bepaalde thema's zoals duurzaamheid: kies een specifiek onderdeel waar de markt zich volledig op kan richten en laat de overige onderdelen op dat moment achterwege.
- Benchmark: kennis en ervaring betrekken uit het buitenland; hoe doen zij het?
- Voorkom overbodige ballast, zoals verzwaring van proceseisen in de VSP. Kijk naar wat nodig is.
- Areaal aannemers. Werken van een beperkte omvang aan zittende opdrachtnemer (van bijvoorbeeld het prestatiecontract) opdragen.
- Twee fasen aanpak.
- Medewerkers vanuit de sector 'industrie' inzetbaar maken voor de GWW.
- Werknemer van opdrachtgever opnemen in het team van opdrachtnemer als eerste contact / aanspreekpunt.

Opgave centraal, efficiëntie en capaciteit. Welke contractvormen zijn passend voor onze opgave?

- Er zijn diverse vormen genoemd: 2-fasen aanpak, bouwteam, DOEN, alliantie, portfolioaanpak. Markt ziet in ieder geval meerwaarde in een nauwe samenwerkingsvorm en samen leren.
- Als het RAW eisen zijn geef dit gewoon aan.

Welke wijze van clustering heeft de voorkeur bij onze opgave?

- Een verdeling naar regio/netwerkschakel of type werk (civiel, werktuigbouw, IA etc.) is om het even. Wel wordt onderkend dat markt breed het beeld hierover verschillend zal zijn en blijven, omdat elke optie zowel voor- als nadelen kent. Maak de afweging in ieder geval vanuit het belang van het areaal en eindgebruiker.
- Suggestie van de markt: verdeel de totale opgave in (pakweg) 3 percelen ('de taart is groot genoeg') en laat na aanbesteding de winnende partijen op rangorde een perceel kiezen. Vergelijkbare ervaringen zijn opgedaan bij een aanbesteding van Stichtse Rijnlanden.
- Clusteren moet geen doel op zich worden, maar maak het werk ook niet te klein zodat investerings- en tenderkosten relatief beperkt blijven.

Hoe komen we tot een optimale risicoverdeling?

- Gezamenlijke risicobeheersing.
- Vroegtijdig samen risico's in kaart brengen tijdens aanbestedingsfase.
- Afspreken wie welke risico's beheerst.
- Gezamenlijke risico pot.
- Bij verdelen gaat opdrachtnemer risico afprijzen en ben je als opdrachtgever wellicht duurder uit.
- Vooraf helder delen wat de risico's zijn dan kan de markt dat beter verwerken.

Verdiepingssessie 2 (12 november 2020)

In de plenaire opening is door Rijkswaterstaat aanvullende informatie verstrekt ten aanzien van de te bespreken ambities. De inhoud daarvan is terug te vinden in de bijgevoegde presentatie. De aanwezigen zijn daarna in 3 groepen verdeeld (wegens beperkte deelname is groep 1 verdeeld onder de overige groepen). Hieronder zijn generiek de belangrijkste conclusies opgenomen.

Welke oplossingen zien jullie die invulling geven aan de behoefte (flexibiliteit) van RWS?

- Hier hoort een vraag voor. Wat is nu het probleem van RWS?¹
- Soms moet je als opdrachtnemer meerwerk weigeren, omdat je anders met de initiële scope in de knoop komt.
- Vooraf in een 'open gesprek' bespreken waar bij beide partijen het knelpunt zit.
- Verschillende contractvormen geven meer flexibiliteit: twee-fasen aanpak, DOEN, Bouwteam. Open contract. Geen vaste prijs hanteren, maar verrekenbare uren en unit prijzen.
- Vooraf in het contract: zaken benoemen als optie, benoemde activiteiten, events benoemen, strippenkaart met een maximaal bedrag, stelpost, flexibele schil.
- Raamcontract kunnen gebruikt worden voor kleinere (steeds voorkomende) scopes.
- Gebiedscontracten (d.w.z. projectgrenzen ruim definiëren).
- Lange looptijd contract (meerjarig) met zowel vast als variabel onderhoud.
- Risico inventarisatie vooraf wat er kan optreden en wat onze doelstellingen hindert. Als dat laatste het geval is, dan heb je mogelijk een opening in het contract.
- Aanbestedingswet geeft ruimte om zaken te doen in 'publiek belang'. Andere overheden maken daar vaak gebruik van: Kijk naar ruimte/mogelijkheid binnen AW om onder noemer van Publiek noodzakelijk belang kosten efficiënt (meer)werk weg te zetten bij opdrachtnemer. Wordt binnen waterschappen veelvuldig gebruikt, maar binnen RWS niet.
- Flexibiliteit verdwijnt door tijdsdruk.
- Opdracht moet duidelijk zijn. Voorspelbare planning met doelstellingen per opgave.

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

Datum
25 januari 2021

Welke effecten heeft de manier waarop RWS met wijzigingen omgaat op jullie organisatie?

- Het proces duurt lang, brengt administratieve last met zich mee en werkt daardoor kostenverhogend. Oorzaken daarvan zijn o.a. dat opdrachtgever wijzigingen lang vasthoudt of dat steeds weer nieuwe/andere specialisten een oordeel/advies uit moeten brengen.
- Hoe later in de tijd, hoe hoger de proceskosten en lastiger voor opdrachtnemer om de wijziging te implementeren.
- Er zijn projecten waarbij 30% van het team bezig is met VTW's.
- Het komt voor dat er als gevolg van ingrijpende wijzigingen niet genoeg budget is om de initiële scope te kunnen afronden.
- Faseren van wijzigingen zorgt er voor dat je steeds in stapjes naar de oplossing werkt.
- Beslissingsbevoegdheid IPM team is gekoppeld over alle rollen. Je moet met alle rollen overeenstemming hebben voordat je verder kan.
- Besluitvorming bij Rijkswaterstaat is onvoorspelbaar. Kun je als opdrachtnemer moeilijk op anticiperen. Het is pas geregeld als de handtekening binnen is.
- Bij VTW's is het uitgangspunt gekozen dat het op z'n veiligst moet. Later komt dan toch ineens beschikbaarheid / hinder in beeld en komt alles weer onder druk te staan.
- Wijziging kan groot effect hebben op de processen van opdrachtnemer (hoge adm. last). Opdrachtgever begrijpt dit niet.

¹ Zie voor antwoord hierop de presentatie van verdiepingssessie 2.

Wat kunnen we gezamenlijk doen om dit proces efficiënter te doorlopen?

- Vroegtijdige interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer om verwachtingen te delen en procesafspraken te maken. Geeft elkaar inzicht in wijzigingen proces (en ook waarom het zo is ingericht) en help elkaar in de processen.
- Gezamenlijk de contractscope bepalen: dit draagt bij aan wederzijds begrip en beperkt wijzigingen aan de achterkant (uitvoeringsfase).
- Personele wisselingen aan beide kanten zoveel mogelijk voorkomen.
- Kleine wijzigingen onder vastgestelde drempelwaarde direct in opdracht geven.
- Open zijn. Leiderschap en eigenaarschap tonen.
- Bouwteam werken helpt besluitvorming. Je bouwt samen aan de oplossing.
- Geen bonussen of triggers. Dit levert op ander plekken ongewenste reacties.

Kan een bepaalde manier van clusteren bijdragen aan het vergroten van flexibiliteit?

Wisselend beeld:

- Clusteren naar discipline draagt bij, maar heeft invloed op de integraliteit. Clusteren naar objecten of netwerkschakel vergroot de kans dat wijzigingen binnen dat object/gebied in het contract opgenomen kunnen worden.
- Clusteren brengt risico's met zich mee. Problemen op de ene locatie/discipline kunnen tot vertraging kunnen leiden op een andere locatie. Clusteren maakt ook complexer.
- Ja tot lang lopende contracten helpt de samenwerking.
- Clusteren per object (integrale object renovatie) is markt goed voor ingericht.
- Scope Zwarte Water zoals gepresenteerd is momenteel zo divers dat je flexibiliteit verliest. Bij meer van hetzelfde is flexibiliteit groter dan van alles een klein beetje. Door Kop van Voorst te clusteren met Twentekanaal (Markerink / Delden) maak je het voor de markt logischer.
- Beperking die Rijkswaterstaat hierin ziet is geografisch. Aanbestedingswet is volgens de markt niet beperkend. Dat is dan dus vooral intern Rijkswaterstaat beleid? Markt ziet in de aanbestedingswet geen technische beperkingen.

Welk effect heeft de clustering op de markt (en MKB in het bijzonder)?

- Algemeen beeld op grond van de reacties is dat de belangen van het MKB bij clustering niet nadelig worden beïnvloed. Het MKB sluit wel aan, of dat nu als hoofdaannemer of onderaannemer is (clusteren dwingt de markt immers tot samenwerken).
- Negatief effect dat wel werd benoemd is dat het MKB als onderaannemer referenties mis gaat lopen.
- Rijkswaterstaat geeft MKB te weinig ruimte om direct als opdrachtnemer in te kunnen schrijven. *Ervaart MKB dit als bezwaar?* Ten dele. Multidisciplinaire opgaven zijn doorgaans te complex en risicovol voor MKB. Dit is niet direct een probleem voor MKB omdat ze vaak als onderaannemer een kans krijgen. Echter grote aanbestedingen worden op EMVI gepakt door een groot bedrijf. De onderaannemer wordt daarna gecontracteerd op prijs. Het MKB doet echt niets aan EMVI. De marges voor MKB staan daardoor meer onder druk. Mogelijke oplossing is MKB mee te laten draaien vanaf het begin van de inschrijving. Dan kun je ook afspraak maken over winst, maar ook over de pijn.
- Twee soorten MKB:
 - expert, je koopt kennis
 - productleverancier, je koopt kwaliteit

- MKB heeft moeite met ervarings- en omzeteis. Koppel de eisen aan wat van belang is: technische bekwaamheid en niet met grootte bedrijf. Aan eerste heb je meer dan tweede.
- MKB wil graag rechtstreeks aan tafel met opdrachtgever.

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

Datum
25 januari 2021

Zien jullie mogelijkheden om negatieve effecten (volgend uit vorige vraag) te elimineren/verkleinen?

- Opdrachtnemer contractueel stimuleren om lokale MKB capaciteit in te schakelen.
- Referenties afgeven op delen van het werk, zodat het MKB niet te afhankelijk wordt.
- Start via EMVI. Duidelijk zijn in de belangen.

Wat zijn jullie eigen duurzaamheidsambities?

- CO2 neutraal in 2030.
- Groen, Groener, Groenst.
- Samen werken aan een duurzaam bereikbaar Nederland.
- Geen afval op de bouwplaats in 2021.
- Waarde toevoegen i.p.v. onttrekken.
- Elektrische auto's, gereedschap en machines inzetten.
- MVO-duurzame en innovatieve projecten.
- CO2 neutraal en inzet op circulaire economie.
- Elektrificeren compleet wagenpark 2030.
- Materiaal paspoort.
- Digitaliseren.
- Opleiding technisch personeel.
- Nieuw kantoor op 5% na energieneutraal.

Welke kansen ziet de markt op het gebied van duurzaamheid vanuit onze opgave?

- Oproep van de markt om energie (juist wel) decentraal op te wekken op reeds beschikbare vrije ruimte op onze objecten. Daarmee maken marktpartijen kenbaar het niet eens te zijn met het Rijkswaterstaat-beleid om energie centraal op te wekken (en niet per project).
- Digitalisatie van assets, data gebruiken om onnodige vervanging van onderdelen te voorkomen.
- Minder uitstoot op de projectlocatie d.m.v. prefabricage.
- Minder uitstoot door inzet lokale capaciteit (minder voertuigbewegingen).
- Gebruik van circulaire materialen stimuleren in het contract.
- Uitwisseling (her)bruikbare materialen tussen projecten.
- Uitvoeren energiescan om grote verbruikers te identificeren en verbruik te reduceren.
- Zuiniger maken doet iedereen al. Mogelijkheden zijn er legio. Volgende stap is energie neutraal krijgen van de gehele installatie.
- Materiaalgebruik. Wanneer gaan we naar toepassing van kunststof?
- Energie neutrale bouwplaats.
- Nu al nadenken. Creëer voorwaarden duurzaamheid. Zorg bijvoorbeeld voor elektra op werklocatie (afspraken met netbeheerders).
- Er is meer mogelijk dan dat wij ons bedenken. Opgave is nog niet echt duidelijk.

Waar heeft ON de OG nodig om te investeren?

- Met name langdurige contracten en bundeling (herhaling van werk) biedt de markt ruimte om te investeren.
- Innovatiebudget toepassen.
- Innovatie meer mogelijk maken in het contract (minder beperkingen opleggen t.a.v. bewezen technologieën, dus meer onzekerheid toe durven staan).

- Proberen onderstroom op gang te krijgen. Die is al aan het ontstaan, bijvoorbeeld huur van elektrisch materieel.
- Richting geven, bijvoorbeeld komende twee jaar gaan we vanuit heel Rijkswaterstaat dit item landelijk oppakken. Over het item wat je over 5 jaar wil oppakken ga je nu in gesprek. Over 2 jaar maak je dat dan onderdeel van de aanbesteding.
- Ambitie niet project breed insteken maar organisatie breed vanwege investeringen markt.
- Stabiel beleid.
- Ambitie gaat sneller dan afschrijving.
- Belangrijk dat het gestimuleerd wordt.
- Je kunt niet alles tegelijk elektrificeren.

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

Datum
25 januari 2021