



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Contractuele portfolioaanpak

Marktconsultatie

7 juni 2021



Programma op hoofdlijnen

- Algemene introductie en inleiding
- Contractuele portfolioaanpak algemeen
 - Beantwoorden vragen in breakout rooms
 - Korte terugkoppeling
- Samenstellen van logische portfoliocontracten
 - Beantwoorden vragen in breakout rooms
 - Korte terugkoppeling
- Performance management
 - Beantwoorden vragen in breakout rooms
 - Korte terugkoppeling
- Vervolgstappen en afsluiting



Contractuele portfolioaanpak Rijkswaterstaat

Aanpak op hoofdlijnen

Jeroen Moonen



Inhoudelijke onderwerpen

- Er komen vandaag drie inhoudelijke onderwerpen aan bod:
 - Aanpak contractuele portfolio's op hoofdlijnen
 - Samenstellen geschikte portfolio's
 - Performance management
- Afgewisseld met break-out rooms



Status contractuele portfolioaanpak

- Onderzoeksfase
- Er lopen enkele pilots
- RWS werkt nu aan een werkwijze
- Komende jaren ervaring opdoen: markt + RWS
- Dan besluiten hoe verder
- Ook daar wordt de markt bij betrokken



Doelen contractuele portfolioaanpak

Markt:

- over meerdere projecten heen risico's reduceren
- faalkosten verminderen
- en innovatie te vergroten

Gezamenlijk:

- transactiekosten dalen
- productiecapaciteit en innovatie vergroot

Rijkwaterstaat:

- meerdere projecten tegelijkertijd aanbesteed
- meer uniformiteit in de uitvoering
- goed presterende bouwbedrijven kunnen belonen.
- performancemanagement als extra prikkel voor kwaliteit



Kracht van de contractuele portfolioaanpak

- Verbeteren over projecten heen
- Herhaling
- Vervolgwerk als basis voor investeren, leren en innoveren
- Meten van prestaties over projecten heen
- Belonen van goede prestaties



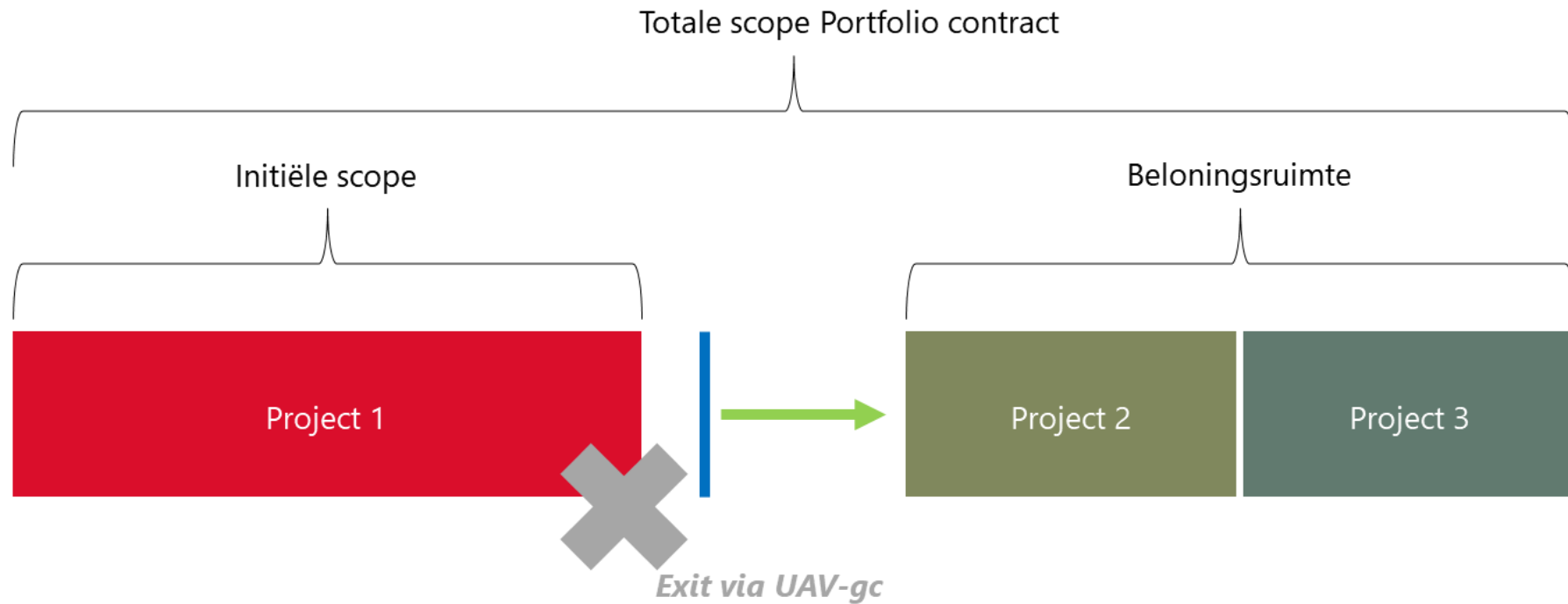
Portfoliocontracten op hoofdlijnen

- Portfolio's bestaan uit meerdere opdrachten met gelijksoortige werkzaamheden
- Flexibele aanpak, maatwerk per project, nog geen standaardisatie
- Verschillende soorten projecten komen voor de aanpak in aanmerking:
 - Aanleg, renovatie en onderhoud
 - Variatie in omvang
 - Variatie in vervolgwerk
 - Aanvullende werkzaamheden
 - Verlenging van contractduur
- Meerdere contractuele uitwerkingen mogelijk
- Variatie in inrichting portfolio's
- Ontdekken wat het beste werkt



Variatie in mogelijke invulling

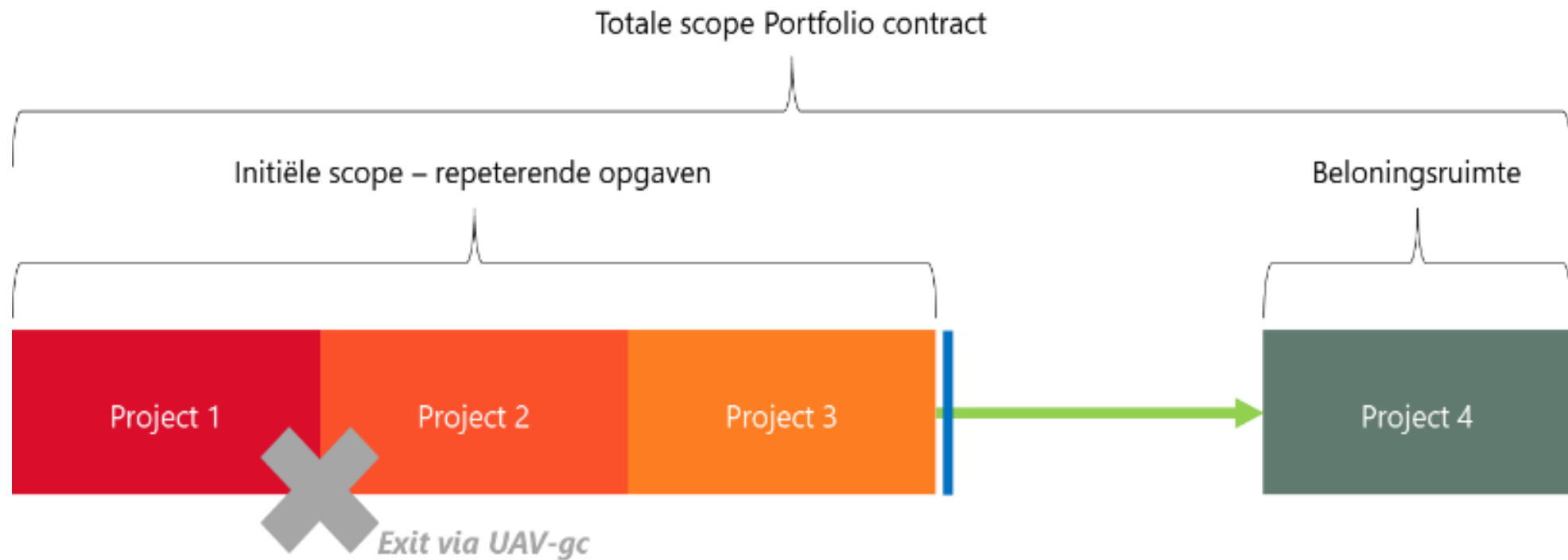
Enkele voorbeelden – variant I





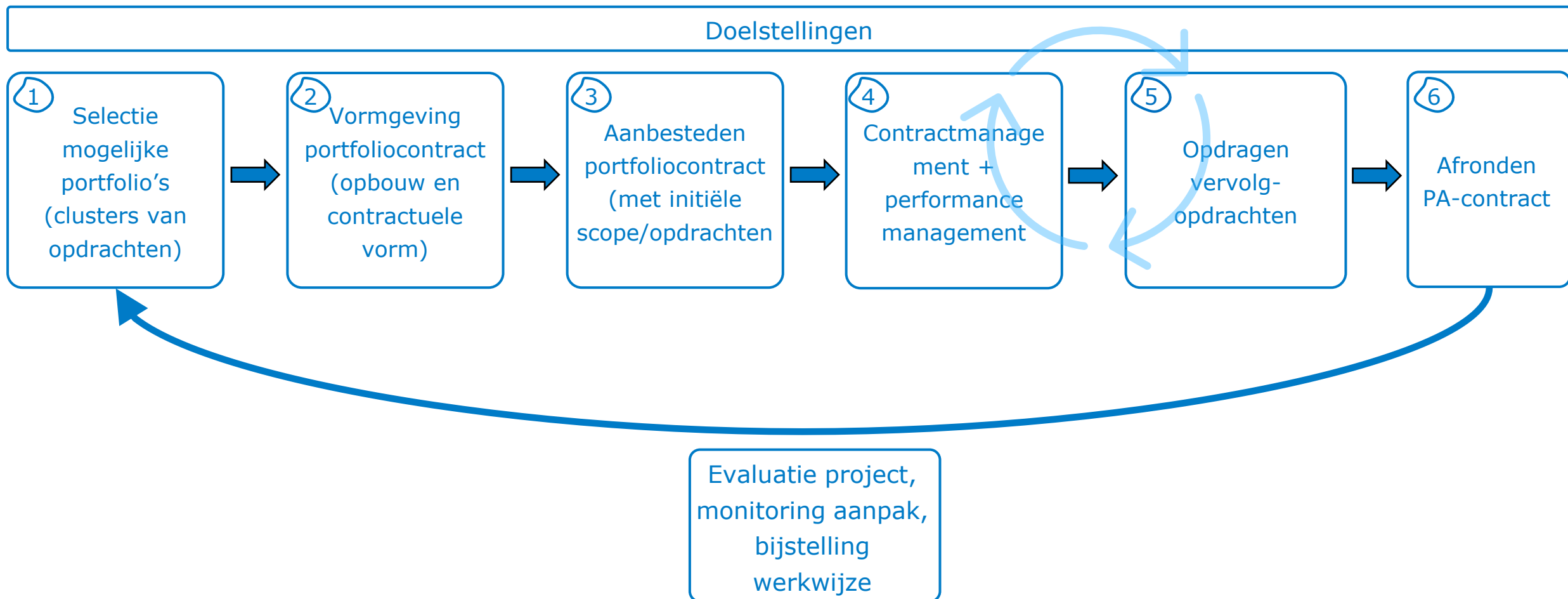
Variatie in mogelijke invulling

Enkele voorbeelden – variant II





Proces contractuele portfolioaanpak





Contractuele context

- Gebruikmaking van bestaande contractmodellen RWS (UAV-gc) (herkenbaar)
- Aanvullingen t.b.v. de contractuele portfolioaanpak
- Mogelijkheid voor vervolgwerk bij goed presteren (belonen)
- Basis voor vervolgwerk:
 - Goede contractconforme oplevering opdracht
 - Voldoen aan norm performance management
- Performance management met contractueel vastgelegde KSF'en en KPI's
- Mogelijke juridische vormen vervolgwerk
 - Herzieningsclausules → aanvullende optionele werkzaamheden
 - Herhalingsopdrachten → aanvullende opdrachten
 - Raamovereenkomsten (met één of met meer ON's) → nadere overeenkomsten



Aandachtspunten (I)

- Hoe kom ik in een portfoliocontract?
 - Aanbesteding als iedere andere opdracht
 - Geen bijzondere eisen of procedures
 - Met gebruik van de bekende RWS modeldocumenten
- Hoe krijg ik vervolgwerk?
 - Op basis van:
 - Contractconform kunnen opleveren (minimum)
 - performance op vooraf vastgestelde KSF'en en KPI's
 - Gemeten door middel van performance management (komt aan bod in afzonderlijk onderdeel van deze consultatie)
 - Volgens een vooraf vastgelegd proces



Aandachtspunten (II)

- En het MKB dan?
 - Aanpak met portfoliocontracten hoeft geen uitsluiting of extra drempels voor het MKB tot gevolg te hebben
 - Beginselen aanbestedingsrecht zijn ook op portfoliocontracten van toepassing
 - objectiviteit
 - proportionaliteit
 - het clusterverbod
 - gelijkheid en verbod op discriminatie
 - Transparantie
 - Projecten zo veel mogelijk achtereenvolgend en niet parallel
 - Geschiktheidseisen en selectiecriteria niet onnodig zwaar en geen aanvullende eisen (eisen gebaseerd op het eerste project)
 - Met oog voor effecten op de markt (markt niet op slot)



Samenvatting

- Portfoliocontracten met een eerste opdracht en kans op vervolgwerk
- Vervolgwerk als basis voor investeren, leren en innoveren, met voordelen voor markt en RWS
- Vervolgwerk op basis van contractconforme oplevering en voldoen aan norm performance management
- Verschillende varianten, onderzoeken wat het beste werkt
- Ongewenste markteffecten voorkomen



Vragen

- Eerste indruk: positief/negatief en waarom
- Wat is er nodig om de portfoliocontracten tot een succes te maken
- Zijn er zorgen, aandachtspunten en/of tips



Samenstellen geschikte portfolio's

Een logisch samenstel van werken voor een portfoliocontract

Leon Tammes



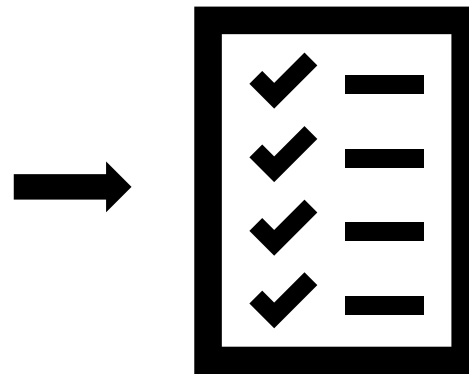
Wat is een logisch samenstel van werken voor een portfoliocontract?



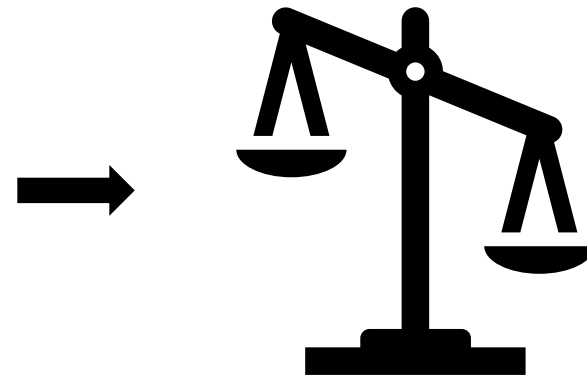
Hoe een logisch samenstel van werken samen te stellen (intern RWS)

Doelen markt	Gezamenlijke doelen	Doelen RWS
- over meerdere opdrachten heen risico's reduceren - faalkosten verminderen - innovatie te vergroten	- transactiekosten dalen - productiecapaciteit vergroot - meer innovatie	- meerdere projecten tegelijkertijd aanbesteed - meer uniformiteit in de uitvoering - goed presterende bouwbedrijven kunnen belonen. - performancemanagement als extra prikkel voor kwaliteit

Waarom een portfoliocontract /
wat moet het doen?



Beoordelingsaspecten



Toets aan
aanbestedingsrechtelijke
eisen



Beoordelingsaspecten



- Vergelijkbare werken
- Voldoende omvang voor herhaling / opvolgende werken
- Voldoende zekerheid voor vervolgwerken
- Tijd / planning
- Geografische nabijheid
- Invulling geven aan de doelstellingen



Vergelijkbare werken (I)





Vergelijkbare werken (II)

1^e vraag:

- vergelijkbare objecten
- vergelijkbare uit te voeren werkzaamheden
- vergelijkbare omvang

2^e vraag:

- vergelijkbaar marktsegment (dezelfde marktpartij moet het samenstel van werken kunnen uitvoeren)



Voldoende omvang voor herhaling / opvolgende opdrachten

- Zijn er voldoende opvolgende opdrachten om herhaling te bewerkstelligen en om de doelstellingen te behalen?

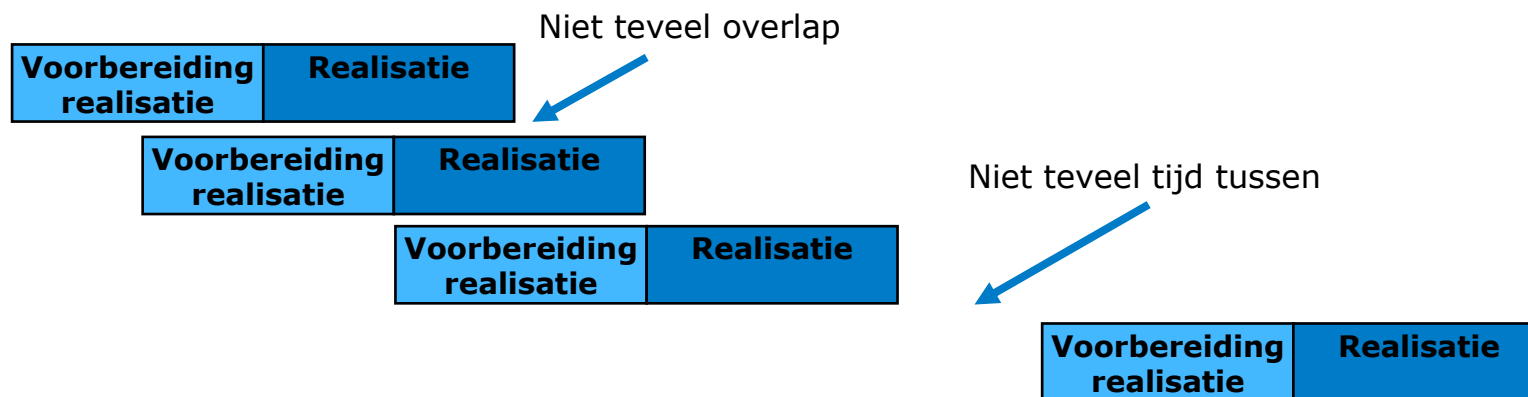


Voldoende zekerheid voor vervolgoopdrachten

- Geld: Financiering van opdrachten moet geheel of grotendeels geregeld zijn.
- Capaciteit Rijkswaterstaat: zijn er voldoende geschikte personen beschikbaar
- Risico's die ervoor zorgen dat vervolgwerk niet gegund kan worden



Tijd / planning





Geografische nabijheid

- Liggen de werken voldoende dicht bij elkaar om aan de doelstellingen van het portfoliocontract te kunnen voldoen?





Invulling geven aan de doelstellingen

- Kan met dit samenstel van werken voldoende invulling worden gegeven aan de doelstellingen?



Vragen

- Wanneer is een samenstel van werken logisch voor de markt?
- Waar moet Rijkswaterstaat op letten bij het samenstellen van portfolio's?



Performance management

Meten en belonen

Ruud van Beek



Aanleiding voor performance management

- Aanpak met portfoliocontracten als middel voor verbetering over de projecten heen
- Performance management
 - Proces om doelstellingen te vertalen naar concrete ambities
 - Tool om verbeteringen en groei te meten
 - Resultaten meetproces als basis voor vervolgwerk
 - Creëren en stimuleren van lerend vermogen



Status performance management

- RWS is voornemens om performance management toe te passen
- Integreren van het proces in de werkwijze portfolioaanpak
- Intentie om de kennis en kunde van de markt te betrekken
- Komende jaren ervaring opdoen: markt + RWS

Het huidige proces is een eerste invulling – toepassing (in pilots) geeft markt en RWS de ruimte en ervaringen om dit proces bij te sturen/aan te scherpen waar nodig.

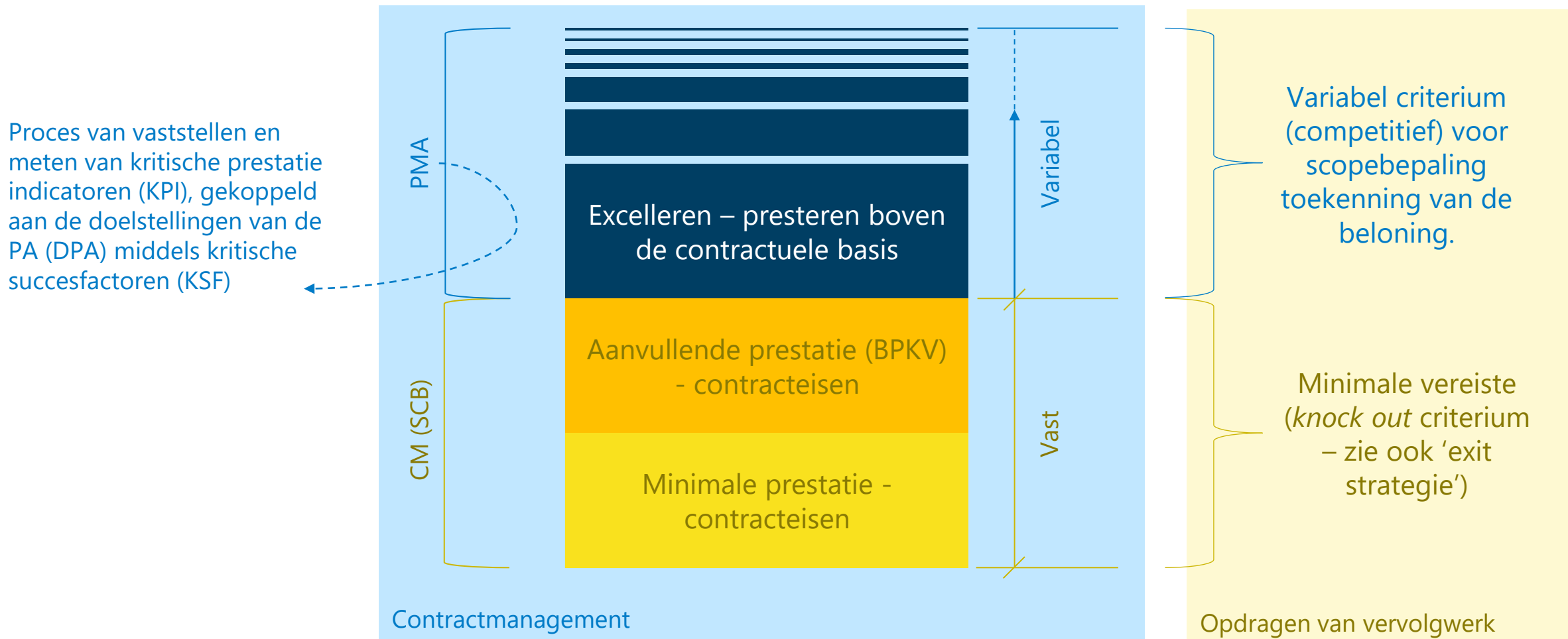


Hoe ziet RWS performance management?

Het doel van performance management is **het stimuleren van de opdrachtnemer(s) om verbetering in lijn met de doelstellingen te realiseren**. Deze stimulans ontstaat door de **opdrachtnemer(s) te belonen** wanneer zij binnen de aan hen toegewezen opdracht **aantoonbaar (!) bijdragen aan permanente verbetering in lijn met deze doelstellingen**.

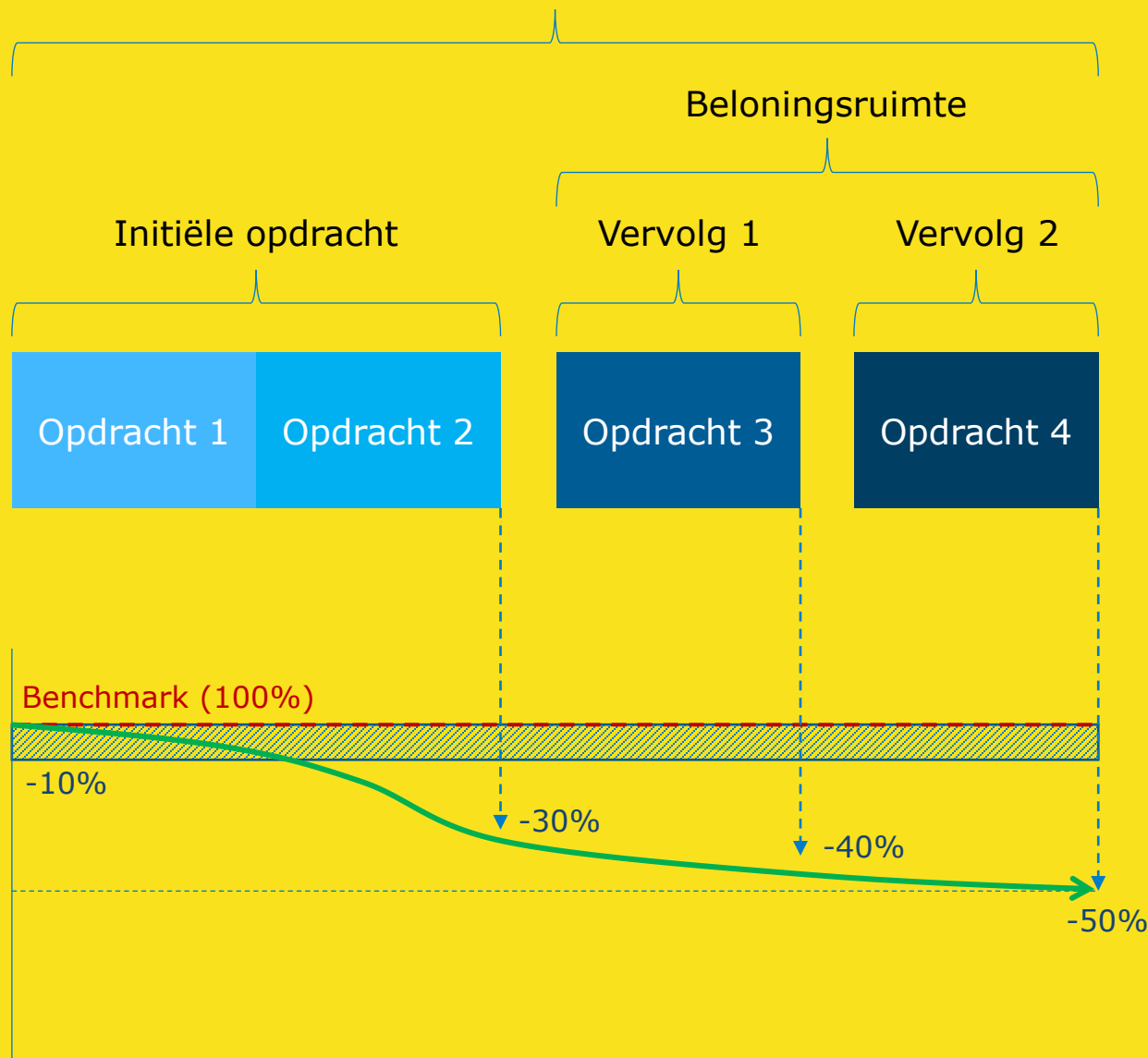


Kader performance management





Totale scope portfolio contract



Voorbeeld

RWS heeft als doelstelling **bijdragen aan de Nederlandse klimaatdoelstellingen 2030**. In dit contractuele portfolio richt dit zich specifiek op het “**bijdragen aan de CO₂-reductie**” (de KSF).

Contractueel moet ON sowieso 10% reductie realiseren (contracteis).

Vervolgens volgende ambities (KPI):

Initiële opdracht 30% reductie

1^e vervolg 40% reductie

2^e vervolg 50% reductie

Slaagt ON er in om deze streefwaarde (KPI) te realiseren? Dan komt hij/zij in aanmerking voor de beloning.

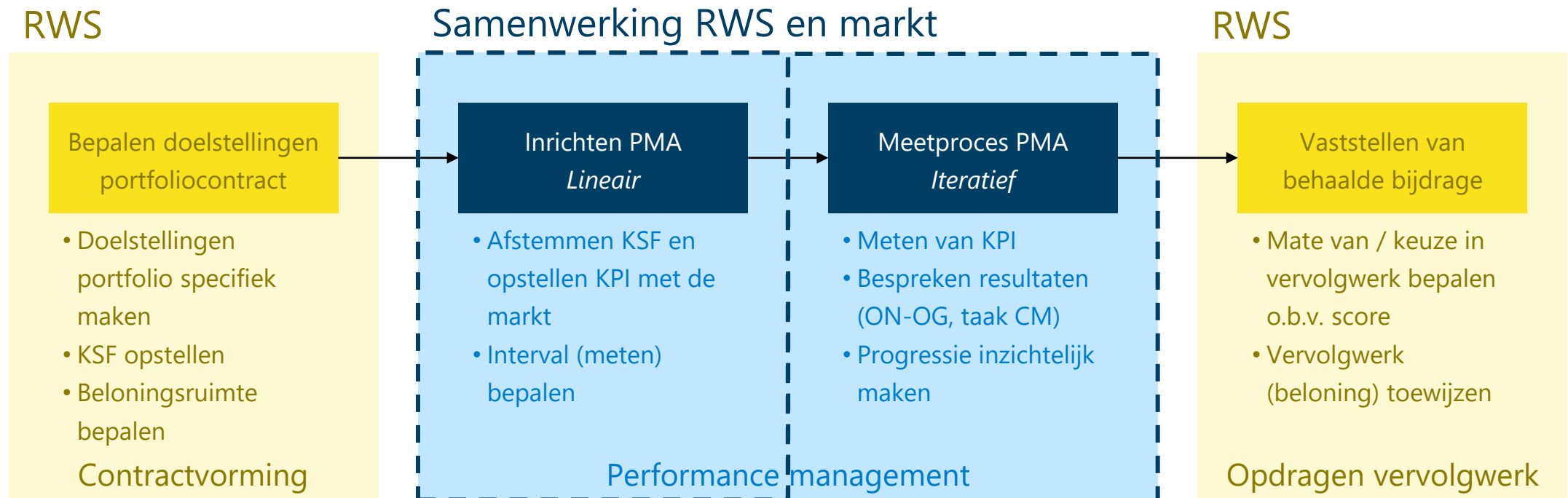


Wat vindt u van het idee van performance management?

Wat is uw kijk op belonen – is dat een binaire “ja-nee” keuze of kan dat ook een glijdende/getrapte schaal zijn?



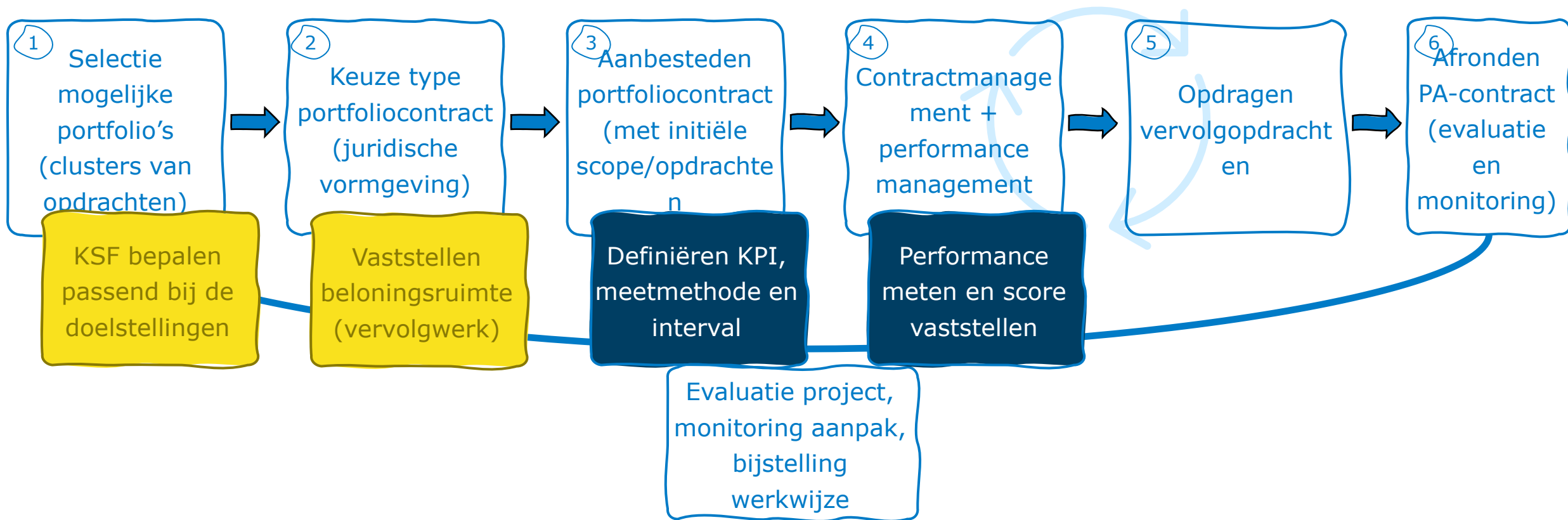
Proces contractuele portfolioaanpak





Samenhang met gehele PA proces

Doelstellingen





Vaststellen KPI – met of door de markt?

- Een KPI is SMART → er is bij voorkeur een exact meetbare waarde
- Intervallen voor het meten zijn direct afhankelijk van de KPI
 - *het heeft geen toegevoegde waarde om maandelijks te meten, als er maar ééns in de 3 maanden iets wijzigt*
- RWS denkt er nu aan om de KPI voor PMA met inbreng van/in samenspraak met de markt op te stellen:
 - Vóór gunning vragen om inbreng (marktconsultatie)
 - Tijdens gunning vormgeven (dialogoondes, BPKV)
 - Ná gunning KPI uitwerken (project start up, gerichte sessies)
- RWS koppelt de KPI aan de beloningsruimte, het “beloningskader”



Verschillende soorten KPI - voorbeelden

- **Eén streefwaarde (binair)** en dan meten in hoeverre de ON deze streefwaarde is genaderd (enkele of meerdere ON)
- **Een bandbreedte** en dan vaststellen waar ON zich in deze bandbreedte bevindt (enkele of meerdere ON)
- **Een stapsgewijze schaalverdeling** (meerdere bandbreedtes) waarin de ON wordt gescoord naar gelang de schaal waarin deze zich bevindt (enkele of meerdere ON)
- **Geen streefwaarde(n) maar een onderling vergelijk** (i.g.v. meerdere ON) waarbij de mate van excelleren tegen elkaar wordt afgezet, de ON worden gerangschikt en een score krijgen naargelang deze rangschikking (sterk competitief element)



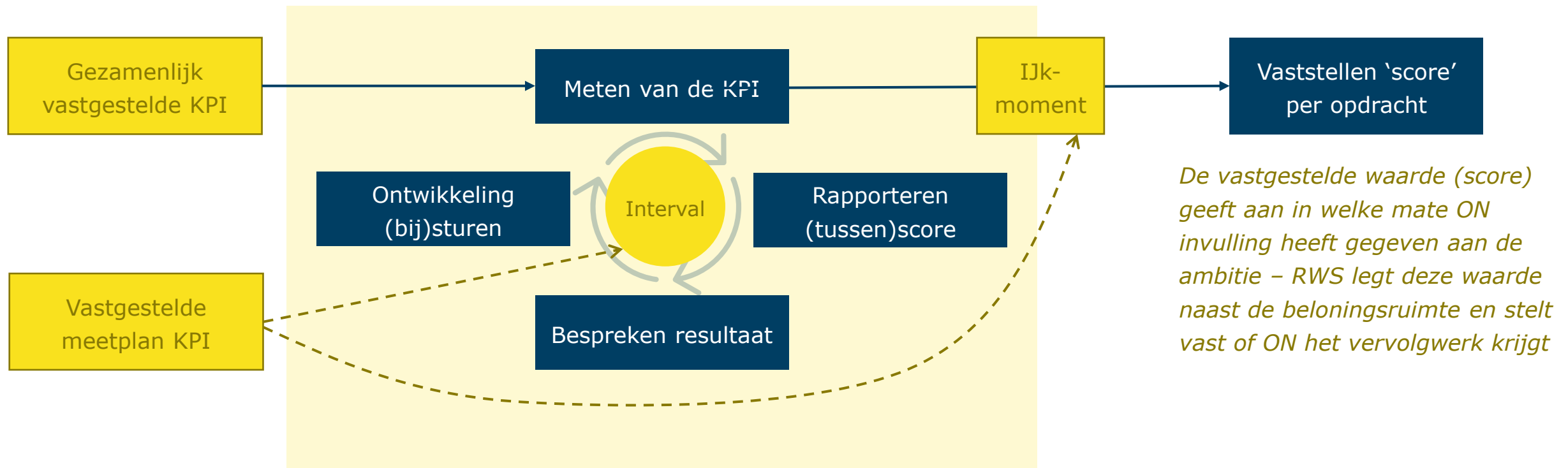
Het streven is om de KPI's met de markt/door de markt op te (laten) stellen. Dit kan voor gunning, als onderdeel van de uitvraag óf in samenspraak ná gunning.

Wat is in de ogen van de marktpartijen het meest geschikte moment om (samen) KPI's te formuleren?

Wat moet er minimaal voor gunning vastliggen?



Meetproces: van meten naar belonen





In de ogen van RWS is dit meetproces wezenlijk gelijk aan bestaande meetprocessen en zou het géén grote extra last op de markt moeten creëren.

Hoe ervaart u dit als marktpartij?

Voelt het als een kleine stap extra of komt het over als een extra belasting op de processen?



Vervolgproces en afsluiting



Vervolg en afsluiting

- Er komt een verslag van deze marktconsultatie (eind juni/begin juli)
- Vragen via de chat nemen we waar mogelijk mee in het verslag
- De presentatie wordt gedeeld na afloop
- Input (vragen en opmerkingen) nemen we mee in de verdere ontwikkeling van de portfolioaanpak
- De verdere ontwikkeling stemmen we af met werkgroep 7 van de Taskforce Infra 2.0