



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

Zuidersingel 3
8911 AV Leeuwarden
Postbus 2232
3500 GE Utrecht
T 088 797 44 12
F 088 797 44 47
www.rijkswaterstaat.nl

Contactpersoon

Harry Bron
sr. adviseur inkoop

Datum

20 december 2023

Bijlage(n)

2

verslag

Marktconsultatie

Omschrijving	Marktconsultatie BOC HLD
Datum	1 november 2023
Deelnemers	Marktpartijen en medewerkers Rijkswaterstaat
Afschrift aan	Deelnemers en geïnteresseerden via TenderNed

Aanleiding

Op dit moment is in het areaal van Rijkswaterstaat Noord-Nederland het onderhoud op de hoofdvaarweg van Lemmer naar Delfzijl ondergebracht in een tweetal prestatiecontracten. Deze hebben de formele titel: "Het meerjarig in stand houden van, monitoren van en informeren over de toestand van het Areaal 'Hoofdvaarweg Lemmer – Delfzijl'". De ene betreft de civieltechnische onderdelen, de andere industriële automatisering en informatievoorziening. Beide prestatiecontracten lopen (inclusief verlenging) af op 31-12-2025. Met het oog daarop oriënteert Rijkswaterstaat zich op de opvolging van deze prestatiecontracten.

Doel marktconsultatie

Omdat Rijkswaterstaat grote waarde hecht aan de input van marktpartijen wil zij deze partijen in een vroegtijdig stadium actief betrekken met een marktconsultatie. Zo kan voordat een nieuwe aanbesteding van start gaat van gedachte gewisseld worden over de wijze waarop het onderhoud aan de vaarweg in de toekomst het beste georganiseerd zou kunnen worden.

Over dit verslag

In dit verslag treft u op hoofdlijnen de resultaten van de gehouden (fysieke)marktconsultatie op 1 november 2023. Wij hebben de opgehaalde informatie samengevat en beknopt weergegeven per gespreksronde per vraag. Voor de volledigheid hebben we de gedocumenteerde informatie als bijlage toegevoegd aan dit verslag. Tevens hebben we ook de gebruikte presentatie toegevoegd.

Verloop van de consultatie

Tijdens de consultatie is in 3 delen een presentatie gegeven met aansluitend per deel een gespreksronde. Tijdens de gespreksrondes werd het betreffende onderwerp uit dat deel van de presentatie behandeld aan de hand van een aantal vragen.

De onderwerpen per ronde waren als volgt:

1. Het grote plaatje – 'wat komt er de komende jaren voor werk aan?'
2. Onderhoud op de HLD – 'hoe ziet de toekomst van het onderhoud eruit?'
3. Het aanbestedingsproces, 'hoe gaan we de aanbesteding inrichten?'

Resultaat

Tijdens de consultatie is veel input opgehaald. Door de marktpartijen zijn diverse suggesties, adviezen, kansen en risico's aangereikt. Dit betreft zowel kritische beschouwingen op hetgeen tijdens consultatie is gepresenteerd maar in veel gevallen ook een nadere invulling respectievelijk detaillering van de voorgestelde aanpak. In dit verslag is de input op hoofdlijnen verwerkt. Het betreft een beknopte samenvatting van de informatie zonder verdere interpretatie of duiding. Rijkswaterstaat zal deze informatie gebruiken bij de verdere besluitvorming omtrent de wijze waarop het onderhoud aan de HLD uiteindelijk zal worden aanbesteed.

#Disclaimer: Wij hebben bij het samenstellen van dit document de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht. Ondanks dat wij onze uiterste best hebben gedaan kunnen wij de juistheid en volledigheid van de gepresenteerde informatie niet garanderen. Tevens kunnen er aan de informatie in dit document geen rechten worden ontleend.

Ronde 1: Het grote plaatje

Vraag 1: 'Welke kansen en risico's zien jullie ten aanzien van de hoeveelheid werk die in Noord Nederland de komende jaren op de planning staat in combinatie met de gelijktijdige ontwikkeling van het nieuwe contractenlandschap'.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
20 december 2023

Belangrijke risico's:

- Uitdagingen rond de kennis en implementatie van nieuwe contractvormen.
- Zorgen over de beschikbaarheid van voldoende personeel en materieel.
- Te veel druk op de markt, vooral voor regionale MKB-bedrijven, gezien de omvang van de projecten.
- Potentiële communicatie- en samenwerkingsproblemen tussen diverse partijen.
- Juridische en contractuele onzekerheden gerelateerd aan nieuwe contractvormen.

Belangrijke kansen:

- Mogelijkheden voor het ontwikkelen van langdurige en effectieve samenwerkingsverbanden.
- Lokale economische groei en betrokkenheid van MKB-bedrijven.
- Ruimte voor innovatie en technologische vooruitgang binnen de projecten.
- Meer mogelijkheden voor efficiënte projectplanning en -management.
- Ruimte voor duurzaamheid en circulaire economie in projectuitvoering.

Vraag 2: Hoe zouden we het werk zo kunnen verdelen dat alle (markt)partijen kunnen doen waar ze goed in zijn?

Belangrijke aandachtspunten:

- Balans in specialisatie en schaal:
De uitdaging ligt in het toegankelijk maken van aanbestedingen voor kleinere partijen zonder de kwaliteit en efficiëntie van het werk te uit het oog te verliezen. Het is daarbij belangrijk om taken toe te wijzen aan partijen die gespecialiseerd zijn in die specifieke taken, terwijl er rekening wordt gehouden met de schaalgrootte van de bedrijven, vooral bij MKB.
- Contractduur en continuïteit:
Langere contracten kunnen helpen bij het verminderen van overheadkosten voor kleinere bedrijven en bieden meer zekerheid en stabiliteit. Dit moet echter worden afgewogen tegen de behoefte aan flexibiliteit om in te spelen op veranderingen in de markt en technologische ontwikkelingen.
- Coördinatie en regie:
Effectieve coördinatie is cruciaal, vooral wanneer verschillende (kleinere) marktpartijen betrokken zijn. Dit omvat het managen van raakvlakken, plannen, en het oplossen van knelpunten. Centrale regie door Rijkswaterstaat kan hierbij helpen, maar vereist voldoende capaciteit en expertise.
- Risicobeheer en innovatie:
Het beheren van risico's, vooral bij het verdelen van taken en het opknippen van projecten, is van groot belang. Ook is het belangrijk om een balans te vinden tussen het stimuleren van innovatie en het behouden van beproefde methodes.
- Kwaliteit versus prijs:
De focus moet liggen op de kwaliteit van het werk, maar dit moet in evenwicht zijn met de kosten. Dit vereist een zorgvuldige beoordeling van

aanbiedingen, waarbij niet alleen naar de prijs wordt gekeken, maar ook naar de waarde en duurzaamheid van het te leveren werk.

- Geografische en technische verdeling:
Het is belangrijk om een goede afweging te maken over de verdeling van het werk. Bepaalde geografisch en/of discipline gerichte verdelingen kunnen de efficiëntie en effectiviteit van de werkzaamheden verbeteren. Dit zou bijvoorbeeld betekenen dat bepaalde taken worden toegewezen aan lokale bedrijven of dat specifieke projecten worden toegewezen aan bedrijven met de juiste expertise.
- Betrokkenheid en communicatie met marktpartijen:
Actieve betrokkenheid en open communicatie met alle marktpartijen is essentieel voor het begrijpen van hun capaciteiten, beperkingen en ideeën. Dit kan RWS helpen bij het vormen van een realistisch en haalbaar aanbestedingsplan.

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

Datum
20 december 2023

Vraag 3: Wat zijn de mogelijke consequenties (positief en negatief) van het gelijktijdig maar separaat aanbesteden van een BOC en/of ROK - NAT door meerdere regio's in Nederland?

Belangrijke aandachtspunten:

- Capaciteit van tenderorganisaties:
Zowel voor Rijkswaterstaat als voor de inschrijvende bedrijven is de capaciteit om meerdere aanbestedingen tegelijk te kunnen managen cruciaal. Dit betreft zowel personele als technische en financiële capaciteiten.
- Risicobeheer voor markt:
Marktpartijen wegen het risico af van het deelnemen aan meerdere aanbestedingen tegelijk. Het missen van een belangrijk contract kan significante gevolgen hebben. Dit betekent dat marktpartijen een strategische benadering kiezen.
- Kansen voor MKB:
Het is belangrijk om de aanbestedingsprocessen zo in te richten dat dit gelijke kansen oplevert voor MKB-bedrijven kunnen daardoor meer en vaker deelnemen en concurreren.
- Consistentie en haalbaarheid van contracteisen:
Het is belangrijk dat de eisen in de contracten realistisch en haalbaar zijn. Daarnaast is het van belang dat ze zoveel mogelijk consistent zijn in de verschillende contractdocumenten in de diverse aanbestedingen.
- Beheer van informatie en communicatie:
Effectief beheer van de informatiesystemen van RWS en heldere communicatie over de wijze waarop deze gevuld moeten worden zijn essentieel om onduidelijkheden en inefficiënties te voorkomen.
- Evenwicht tussen opknippen en complexiteit:
Het vinden van een balans tussen het opknippen van contracten voor het toegankelijker maken voor meerdere marktpartijen en het vermijden van overmatige complexiteit en kosten.

Ronde 2: Onderhoud op de HLD

Vraag 1: Welke kansen en risico's zien jullie bij het verdelen van de werkzaamheden voor het 'vaste onderhoud (taken en services)' aan de HLD over meerdere percelen?

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum

20 december 2023

Belangrijke risico's:

- Onvoldoende coördinatie en communicatie tussen de verschillende percelen.
- Gebrek aan capaciteit, kennis en kunde binnen Rijkswaterstaat.
- Verschillende werkwijzen tussen partijen kunnen leiden tot inefficiënties.
- Beperkte schaalvoordelen en uitdagingen in efficiënte planning en uitvoering.

Belangrijke kansen:

- Verdeling van werkzaamheden biedt kansen voor regionale aanbieders en MKB.
- Specialisatie in deelpercelen kan leiden tot verbeterde kwaliteit van onderhoud.
- Kennisuitwisseling tussen percelen biedt mogelijkheden voor innovatie.
- Ruimte voor flexibele inzet van middelen en mensen en een efficiëntere uitvoering.

Vraag 2: Welke voorkeuren hebben jullie ten aanzien van de indeling van mogelijke percelen? Hoeveelheid/omvang percelen? Welke logische combinaties zou je kunnen maken?

Belangrijke aandachtspunten/voorkeuren:

- Geografische indeling: Een aantal partijen heeft een voorkeur voor een geografische indeling, specifiek tussen Groningen en Friesland. Dit kan integraal of opgedeeld in twee delen per regio zijn.
- Combineren van werksoorten: Het combineren van verschillende werksoorten/disciplines binnen percelen wordt gezien als wenselijk, waarbij speciale aandacht nodig is voor specialistische taken.
- Rol van specialismen: voorgesteld wordt om de markt meer vrijheid te geven in het inzetten van bepaalde specialismen, dit zou kunnen leiden tot grotere percelen.
- Integraal management: Een integrale aanpak met een regievoerder die meerdere gespecialiseerde MKB'ers managed wordt als idee ingebracht. Dit brengt mogelijk wel hoge administratieve- en coördinatie kosten met zich mee.
- Discipline versus object: Er lijkt een voorkeur te zijn om per discipline in plaats van per object te werken, met een beperkt aantal percelen waarin meerdere disciplines gecombineerd worden.
- Raakvlak management: Het is noodzakelijk om raakvlakken tussen verschillende percelen en disciplines te managen. Hoe meer raakvlakken hoe groter de kans op ingewikkelde discussies tijdens het werk.
- MKB versus grote aannemers: Er is nadrukkelijk een verschil tussen de belangen van MKB-bedrijven en grote aannemers. Grotere aannemers hebben de voorkeur voor één partij voor coördinatie en inzet van MKB in onderaanneming voor de uitvoering van werkzaamheden. Kleinere partijen zien ook wel mogelijkheden om zelfstandig bepaalde activiteiten uit te voeren echter zien deze wel op tegen de administratieve rompslomp.
- Aantal percelen: de meningen zijn verdeeld over het aantal percelen. Dit varieert van één groot perceel tot maximaal drie kleinere percelen, afhankelijk van de werksoort/discipline en de geografische ligging.

- Capaciteit en schaarste: Er wordt geadviseerd om rekening te houden met de capaciteit en schaarste op de markt.

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

Vraag 3: Hoe zouden jullie omgaan met de raakvlakken tussen de percelen en het leveren van de (mogelijk perceeloverstijgende) services? Wat zijn de aandachtspunten?

Datum
20 december 2023

Belangrijke aandachtspunten:

- Coördinatie en integratie van werkzaamheden: Effectieve coördinatie tussen percelen is essentieel, vooral bij het verdelen van het werk over meerdere percelen. Het vermijden van overlappende verantwoordelijkheden en het waarborgen van een soepele integratie van werkzaamheden is cruciaal.
- Administratieve last voor MKB: De administratieve last, vooral voor MKB-bedrijven, kan aanzienlijk zijn, vooral bij een verdeling over meerdere percelen. Het is belangrijk om dit in overweging te nemen om de deelname van MKB-bedrijven niet te belemmeren.
- Data gedreven assetmanagement: De complexiteit en vereiste expertise voor het implementeren van data gedreven assetmanagement moet worden meegewogen indien dit een speerpunt is van RWS. Dit kan eventueel impact hebben op de keuze voor percelen en de benodigde vaardigheden van de aannemers.
- Keuze van het aantal percelen: Het aantal percelen heeft directe invloed op de coördinatie, administratieve last en de efficiëntie van het project. Een zorgvuldige afweging is nodig om te bepalen of een verdeling in meerdere percelen of een enkel perceel het meest geschikt is.
- Mogelijkheden en beperkingen voor MKB-deelname: Het bevorderen van MKB-deelname is belangrijk, maar moet in evenwicht zijn met de behoefte aan efficiëntie en expertise. Het vinden van dit evenwicht is een sleuteloverweging.
- Kwaliteitsborging en risicobeheer: Het waarborgen van de kwaliteit en het effectief beheersen van risico's, vooral met betrekking tot raakvlakken tussen verschillende percelen of disciplines, is van groot belang.
- Beheersbaarheid en schaal van contracten: Het op de juiste wijze beheren van het aantal, de omvang en complexiteit van contracten is essentieel, vooral gezien vanuit het perspectief van de capaciteit en middelen van Rijkswaterstaat.

Ronde 3: Het aanbestedingsproces

Vraag 1: Welke kansen en risico's zien jullie ten aanzien van de gepresenteerde aanbestedingsprocedure en de planning daarvan?

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum

20 december 2023

Belangrijkste risico's:

- Uitdagingen voor het MKB om deel te nemen vanwege de complexiteit en kosten van het aanbestedingstraject.
- Vertraging in de planning als gevolg van de opdeling in percelen
- Selectiecriteria en dialoofase te ingewikkeld voor MKB
- Te weinig tendercapaciteit door gelijktijdige aanbestedingen

Belangrijkste kansen:

- Verbeterde kwaliteit door ruime planning
- Vroegtijdige en herhaalde raadpleging van de markt.
- Optimaliseren van de efficiëntie en effectiviteit van de inzet van middelen en personeel.
- Het stellen van duidelijke en haalbare onderhoudsdoelen
- Optimalisatie van de aanbestedingskosten

Vraag 2: Welke EMVI of BPKV criteria zouden we moeten overwegen en waarom? Hoe kunnen we deze SMART maken? Mag hier ook de genoemde voorbeelden bespreken.

Mogelijk relevante criteria

- Duurzaamheid:
 - Milieukostenindicator (MKI) voor het kwantificeren van milieu-impact.
 - Emissie loze bouwplaatsen en circulaire benaderingen.
- Data gedreven Asset Management (AM):
 - Implementatie van slimme onderhoudstechnieken.
 - Effectief gebruik van data voor onderhoud en beheer.
- Standaardisatie en efficiency:
 - Wat kunnen we leren van bestaande projecten voor het verbeteren van processen.
 - Standaardisatie van werkmethoden om efficiëntie te verhogen.
- Toekomstbestendigheid:
 - Integratie van toekomstige technologische en ecologische ontwikkelingen.
- Samenwerking:
 - Samenwerkingsmodellen tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen.
 - Delen van kennis en middelen tussen verschillende contracten.
- Beschikbaarheid en betrouwbaarheid:
 - Garanderen van continue functionaliteit.
 - Snelle respons en herstel bij storingen.

Belangrijk aandachtspunt:

Toegankelijkheid voor kleinere partijen:

- Vereenvoudiging van EMVI-criteria.
- Eenvoudige en transparante aanbestedingsprocessen.

Wat zou het onderscheidend vermogen van marktpartijen kunnen zijn:

- Innovatie in duurzaamheid: Partijen kunnen onderscheidend zijn door innovatieve, duurzame oplossingen aan te bieden, zoals geavanceerde emissiereductietechnieken of circulaire bouwmethoden.
- Geavanceerde data-analyse: De mogelijkheid om door middel van geavanceerde data-analyse en voorspellend onderhoud de efficiëntie en effectiviteit van asset management te vergroten.

- **Flexibiliteit en Aanpassingsvermogen:** Partijen die laten zien dat ze flexibel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en toekomstige ontwikkelingen kunnen zich onderscheiden.
- **Sterke Samenwerkingscultuur:** Partijen die aantonen dat ze effectief kunnen samenwerken, zowel intern als met andere stakeholders, inclusief Rijkswaterstaat, kunnen een voordeel hebben.
- **Kosten-Efficiëntie:** De capaciteit om kwalitatief hoogwaardige diensten tegen competitieve prijzen te leveren, rekening houdend met zowel directe kosten als lange termijn voordelen.
- **Toegankelijkheid en Duidelijke Communicatie:** Partijen die in staat zijn om complexe processen te vereenvoudigen en duidelijk te communiceren met alle betrokkenen, inclusief kleinere partners en de gemeenschap.

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

Datum
20 december 2023

Vraag 3: Hoe kijken jullie naar de risicoverdeling tussen RWS en de marktpartijen voor, tijdens en na de aanbesteding? Wat zijn de aandachtspunten?

Aandachtspunten ten aanzien van de risicoverdeling

- **Meer voorschrijven:** Het lijkt erop dat door meer te specificeren in de aanbestedingsvoorwaarden, het risicoprofiel voor marktpartijen wordt verlaagd. Dit kan echter leiden tot een verschuiving van risico's naar RWS, vooral als er onvoorziene omstandigheden optreden die niet in de specificaties zijn opgenomen.
- **Toegankelijkheid voor MKB:** Goed voorschrijven en het beperken van activiteiten lijkt de toegang voor MKB-bedrijven te verbeteren. Dit kan de concurrentie vergroten.
- **Externe Risico's:** Factoren zoals materiaal- en brandstofprijzen zijn belangrijke externe risico's. De mogelijkheid van indexering is beperkt, waardoor lange contracten een groter financieel risico voor RWS kunnen vormen.
- **Openheid en transparantie:** Het is cruciaal om open en transparant te zijn over risico's. Veel risico's zijn aanvankelijk onduidelijk voor de opdrachtnemer (ON) en worden pas duidelijk tijdens de transitiefase.
- **Risicodeling en vertrouwen:** De wens wordt uitgesproken om risico's te delen tussen RWS en de marktpartijen de nadruk moet hierbij liggen op vertrouwen en gezamenlijke regie.
- **Verouderd areaal en groeimodel:** Er is sprake van een verouderd areaal, eventueel zou een groeimodel voor risicoverdeling (van weinig naar meer risico) gepast kunnen zijn.
- **Eenduidige visie:** Het is belangrijk dat Rijkswaterstaat een heldere, eenduidige visie heeft op het project en de beoogde resultaten. Marktpartijen hechten daarnaast veel waarde aan openheid en transparantie over bijvoorbeeld risico's budgetten, informatie en interne processen.
- **Flexibiliteit in contracten:** Het overwegen van flexibele contractvormen, zoals twee fasen contracten, om risico's beter te kunnen managen.

Overzicht bijlagen

Voor de volledigheid verwijzen wij u naar de volgende bijlagen:

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

Nr.	Bestandsnaam	Omschrijving
1	Presentatie Marktconsultatie BOC HLD - 1 november 2023 - RWS	Powerpoint presentatie van de marktconsultatie
2		Verzameling van de opgehaalde informatie

Datum

20 december 2023