



**Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud**

Griffioenlaan 2
3526 LA Utrecht
Postbus 2232
3500 GE Utrecht
T 088 797 21 11
www.rijkswaterstaat.nl

Contactpersoon

Arnold Breur
cpo-office

M 06 27 02 32 50
arnold.breur@rws.nl

Datum

14 november 2023

Bijlage(n)

Bijlage 1: samenvatting per
discussieonderwerp.
Bijlage 2: Presentatie
instandhoudingsopgave

verslag

Marktgesprek instandhouding - 31 oktober 2023

Omschrijving
Vergaderdatum
Deelnemers
Afschrift aan

31 oktober 2023

Inhoud

Het marktgesprek bestond uit vijf delen:

- Plenaire aftrap met Jean Luc Beguin.
- Presentatie Louis Schouwstra over instandhoudingsopgave.
- Uitgangspunten instandhouding.
- Rondtafelgesprekken en rode draden.
- Afsluitende discussie.

Een samenvatting hiervan volgt hierna.

1. Plenaire aftrap met Jean Luc Beguin

Na een korte introductie door dagvoorzitter Ruben Maes die de verwachtingen van de deelnemers peilt start de middag met een interview met Jean Luc Beguin, Chief Procurement Officer van Rijkswaterstaat.

"We zijn vaak met elkaar in gesprek via verschillende gremia, maar niet vaak in dit gezelschap. Met belangrijke spelers uit de verschillende deelsectoren. Er is een grote en complexe instandhoudingsopgave en we moeten in gesprek hoe we met deze opgave omgaan. Er is nog steeds aanlegwerk, we doen onderhoudswerk en er is een grote vervangings- en renovatieopgave. Maar er zijn daarbij veel uitdagingen: er is schaarste in de markt, er zijn veel onzekerheden in de wereld, de keten is verdeeld en haalt niet het gewenste rendement en Rijkswaterstaat moet aan de burger kunnen uitleggen waar ze het geld aan uitgeeft. Er is dus overduidelijk veel te doen. DE URGENTIE IS HOOG! Om deze opgave te kunnen realiseren zullen we zullen als hele keten een transitie moeten maken: Rijkswaterstaat en de Markt; grote en kleine bedrijven; aannemers, techniekbedrijven, ingenieursbureaus en specialistische bedrijven. Iedereen! ER IS EEN DOORBRAAK NODIG. ALS WE BLIJVEN WERKEN ZOALS WE HET NU DOEN GAAN WE DE INSTANDHOUDINGSOPGAVE NIET REALISEREN. Een aantal grote aannemers heeft een brief aan de Minister gestuurd hoe het sneller kan. De meeste hoofduitgangspunten uit die brief worden door

Rijkswaterstaat gedeeld, maar de belangrijkste vraag is: “HOE DOEN WE DAT DAN?” Hoe zorgen we dat we de met de gehele sector naar de opgave kijken en daar samen concrete stappen in zetten? Hoe zorgen we, bijvoorbeeld, dat we niet alleen zeggen dat we vroegtijdiger moeten samenwerken maar dit ook daadwerkelijk pre-concurrentieel DOEN: Samenwerken met lef en realiteitszin, met oog op de opgave.

We zullen elkaar moeten helpen want de maatschappelijke doelen zijn groot en de uitdagingen die we hebben ook.

**Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud**

Datum

14 november 2023

Daarover willen we vandaag verder in gesprek aan ronde tafels waarin we goed naar elkaar en elkaars dilemma's luisteren. Over hoe we dit doen, maar ook hoe we op KORTE TERMIJN KUNNEN ACTEREN WAARBIJ WE DE LANGE TERMIJN GOED IN BEELD HOUDEN. De VenR opgave loopt nog vele jaren door, dus we moeten niet alleen kijken naar de korte termijn belangen en continuïteit, maar ook naar de lange termijn. En we moeten nu beginnen en de randvoorwaarden scheppen voor optimale synergie tussen alle spelers. De hoop is dat na vanmiddag de urgentie wordt gedeeld en dat we dit samen gaan oppakken. En hopelijk komen we tot een aantal concrete oplossingsrichtingen die we sectorbreed gaan oppakken. Het vervolg zal zo veel mogelijk worden opgepakt in bestaande gremia zoals via de Taskforce infra en diverse contractportfolio's.

Tenslotte: We moeten elkaar helpen om het waar te maken. De burger wil resultaat zien. Onze infrastructuur in Nederland is goed, maar het is wel 1 minuut voor 12!”

2. Presentatie Louis Schouwstra over instandhoudingsopgave

Daarna volgt een presentatie van Louis Schouwstra, Landelijk Programmateur bij Rijkswaterstaat, over de instandhoudingsopgave van Rijkswaterstaat voor de komende jaren. De presentatie is bijgevoegd in **bijlage 2**.

3. Uitgangspunten instandhouding

Om de instandhoudingsopgave succesvol te kunnen realiseren zijn een 8-tal uitgangspunten gedefinieerd die randvoorwaardelijk zijn om van de opgave een succes te maken. Ze bouwen deels voort op de transitie naar een vitale infrasector¹ en zijn deels nieuw. Nadere doorvertaling moet helpen de korte termijn te versnellen én zorgen dat we in 2030 klaarstaan voor het verder opschalen van de productie. Deze uitgangspunten zijn:

1. Markt (o.a. Grootbedrijf/MKB/Techniekbedrijven/IB's/WO-instellingen) wordt vroeg in het proces betrokken.
2. We streven naar een evenwichtige risicoverdeling, acceptatie van onzekerheden en inzetten op collectieve beheersing. Dat moet leiden tot 'eerlijk geld voor eerlijk werk' en een hogere maatschappelijke waarde met stijgend verdienpotentieel voor de markt.
3. Kennisontwikkeling, innovatie en standaardisatie wordt ingezet als vliegwiel om versnelling te creëren en de markt te stimuleren.
4. Streven naar meer focus op kwaliteit, zonder de beschikbare budgetten en aanbestedingsregels uit het oog te verliezen.
5. Streven naar reductie van tenderinspanning, -kosten, doorlooptijden en overige faalkosten in de hele keten.

¹ Transitie naar een vitale infrasector. Structureel een drietal condities te verbeteren, namelijk:

- Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise, met de opgave centraal
- Een financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst
- Voldoende ruimte voor innoveren en leren

6. Streven naar gelijkwaardige samenwerking en handelen vanuit openheid en transparantie. Dit vraagt soms een andere houding van markt en Rijkswaterstaat.
7. Streven naar het gezamenlijk borgen van soberheid, doelmatigheid en LCC-denken
8. Streven naar het bieden van langjarige continuïteit aan de markt, zodat er kan worden geïnvesteerd in ketenoptimalisatie, kennisopbouw en benodigd wetenschappelijk onderzoek in de branche.

**Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud**

Datum

14 november 2023

4. Rondtafelgesprekken

Aan negen tafels is gesproken over deze uitgangspunten aan de hand van discussievragen. Daarbij werd voor ieder van deze vragen het gesprek gevoerd aan de hand van drie deelvragen:

1. Wat is de kern van het dilemma/discussievraag?
2. Hoe zouden we de dilemma's/discussievraag kunnen oplossen en welke mogelijkheden zien we hierbij?
3. Wat is de eerst volgende stap en wie moet die gaan zetten?

Iedere tafel bestond uit een gemengde samenstelling van grote aannemers, MKB-aannemers, techniekbedrijven, ingenieursbureaus, specialistische bedrijven en vertegenwoordigers van Rijkswaterstaat en het ministerie van I&W.

Hierna zijn de voornaamste rode draden en concrete voorgestelde vervolgstappen uit de gesprekken weergegeven. **In bijlage 1** is per discussieonderwerp een korte samenvatting weergegeven.

Rode draden uit gesprekken en concrete vervolgstappen:

Uit de rondetafelgesprekken zijn de volgende rode draden gedestilleerd:

1. Versnel door het combineren van de plan- en uitvoeringsfase en voer deze in samenwerking met de markt uit;
2. Start samen met de markt met het inrichten van meer contractuele portfolio's;
3. Accepteer dat de VenR-opgave gepaard gaat met grotere risico's en verbeter de manier waarop wordt omgegaan met deze onzekerheid;
4. Bedenk samen met de markt hoe standaardisatie, innovatie en kennisuitwisseling gestimuleerd kan worden;
5. Zorg als RWS en markt samen voor aantrekkelijk werk nu en in de toekomst;
6. Onderzoek de mogelijkheden tot sneller / minder vaak aanbesteden;

In onderstaande tabellen zijn per rode draad de mogelijke concrete vervolgstappen weergegeven.

De genoemde mogelijke vervolgstappen komen voort uit de gesprekken aan de tafels. Er is nog niet besloten noch door Rijkswaterstaat, nog door de markt dat deze vervolgstappen ook daadwerkelijk worden genomen. In vervolg overleggen zal hier nog nadere afstemming over plaatsvinden.

1. Versnel door het combineren van de plan- en uitvoeringsfase en voer deze in samenwerking met de markt uit
Toelichting: Er is een hoop tijd, geld, capaciteit te winnen door de planfase en realisatiefase (en wellicht ook de regio-analyse) te beschouwen als één doorlopend proces en hier de markt bij te betrekken. Hierbij werken aannemers, ingenieursbureaus, techniekbedrijven, specialisten en RWS van begin af aan samen aan de opgave. Niet na elkaar, zoals nu, maar gelijktijdig naast elkaar.

1. Versnel door het combineren van de plan- en uitvoeringsfase en voer deze in samenwerking met de markt uit

Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud

Datum

14 november 2023

Dit levert op:

- bij elkaar brengen benodigd vakmanschap, zoals aan de voorkant benutten van uitvoeringskennis
- verkorting doorlooptijden
- geen onnodige overdracht van ontwerpteams (van Ingenieursbureau waarbij aannemer het ontwerpproces nogmaals overdoet)
- geen uitsluiting van partijen die aan de voorkant hebben meegedacht, terwijl deze juist veel kennis van de opgave hebben
- medewerkers van de markt voelen zich meer verbonden met de opgave (langjarige betrokkenheid, meer zicht op het geheel, meer invloed, meer gevoel bij maatschappelijke relevantie).

Mogelijke concrete vervolgstappen:

1. Eén aanbesteding doen aan de voorkant, waarbij een consortium wordt gecontracteerd voor de het gehele proces. Dit consortium start direct met de opgave, dus zonder heel veel voorwerk van RWS. HWBP doet dit al m.b.v. tweefasen contracten.
Het helpt als dit in portfolio's gebeurt, zodat het consortium een pakket aan opgaven kan uitvoeren en gezorgd kan worden voor een continue werkstroom zodat het personeel aan het werk kan blijven.
Elk consortium zou (voor zover relevant voor de opgave) moeten bestaan uit het gehele marktspeelveld: grote aannemers, techniekbedrijven, MKB, ingenieursbureaus en specialisten.
2. Mensen met kennis vanuit de markt detacheren bij RWS en hen hiervoor marktconform betalen. Ook samen nader bepalen welke randvoorwaarden hierbij horen.

2. Start samen met de markt met het inrichten van meer contractuele portfolio's

Toelichting:

De noodzaak tot bundeling en de voordelen daarvan worden breed herkend. Denk als RWS en markt samen de inrichting van de contractuele portfolio's per productiewerf (Sluizen, Bruggen, Tunnels) uit. Doe dit via de TFI (Platform VenR).

Beschouw hierbij samen:

- Wat de opgave is. Welke expertise is nodig (hoe bepalen we hoe we in iedere fase de specifieke deskundigheid van de markt optimaal kunnen inzetten)? Wat is minimale set aan eisen en hoe stellen we het budget vast?
- Welke marktpartijen moeten er mee doen? (Hoe bepalen we voor de concrete portfolio's wie uit de markt meedenkt en meedoet in de aanbestedingen? Welke rol kunnen de brancheverenigingen, taskforce infra en markt zelf hierin spelen?). En hoe zorgen we dat de partijen in de inframarkt op korte en lange termijn kunnen blijven meedoen?
- Welke ordening is logisch en wat is een passend contractenlandschap passend bij de opgave? Kijkend naar de inhoud (welke opgaven passen logischerwijs bij elkaar?), het risicoprofiel i.r.t. de lengte van het contract

2. Start samen met de markt met het inrichten van meer contractuele portfolio's

en de financiële omvang (hoeveel marktpartijen/consortiums kunnen het aan?). Marktpartijen geven aan liever langjarige contracten te hebben met kleinere projecten.

- Wat de droom is voor de opgave: welke maatschappelijke waarde willen we leveren?
- Of er gestandaardiseerd en/of geïnnoveerd moet worden en hoe dit te stimuleren?
- Welke samenwerkingsvorm hier het beste bij past.
- Hoe de aanbesteding (welke criteria zijn belangrijk om op te selecteren?) en het contract en de risicoverdeling incl. systeem van prikkels en bonus eruit moet zien.
- Hoe we de leerervaringen overbrengen.

Mogelijke concrete vervolgstappen:

Bovenstaande kan worden opgepakt in een platform VenR, gekoppeld aan de productiewerven, waarin RWS en markt samen komen tot pre-commerciële adviezen over de inrichting van de portfolio's. Een voorstel voor dit platform wordt op dit moment uitgewerkt onder de TFI.

- Kijk als RWS meer naar de inhoud dan juridische mogelijkheden. Onderzoek de juridische mogelijkheden zodat de contractuele portfolioaanpak (waar RWS reeds een handreiking voor heeft en die ook al in verschillende projecten wordt toegepast) nog beter aansluit op de behoeften vanuit de opgave. Denk dan aan het aantal objecten wat gebundeld kan worden i.r.t. de looptijd van het contract en de flexibiliteit in het contract (in volgorde, planning en aanpassing van welke specifieke objecten onderdeel zijn van het portfolio). Dit kan een plek krijgen in de werkgroep portfolioaanpak onder de TFI.
- Benoemen 2 of 3 portfolio's ((set van) klus(sen)) waarop deze werkwijze wordt toegepast. Een van deze portfolio's is de bruggenportfolio.

Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud

Datum

14 november 2023

3. Accepteer dat de VenR-opgave gepaard gaat met grotere risico's en verbeter de manier waarop wordt omgegaan met deze onzekerheid

Toelichting:

Het gaat vaak om oude objecten waarvan informatie ontbreekt. Inmiddels hebben we geleerd dat ook uitgebreid onderzoek niet alle informatie oplevert en dat dit onderzoek zelf ook geld kost. Pas 'als je het behang van de muur haalt' weet je wat er echt aan de hand is. Onze huidige manier van projecten ramen, programmeren, uitvoeren en beheersen is niet ingericht op deze context.

Belangrijke noties en suggesties om dit te verbeteren:

- Je kunt pas tot een evenwichtige risicoverdeling komen als je zicht hebt op wat deze risico's zijn. De opgave en risicobepaling zouden dus niet vanuit het financiële maar vanuit de inhoud moeten worden aangevlogen, want als de inhoud bekend is dan kun je het beprizen.
- De reguliere wijze van aanbesteden (door de beperkte tijd en door concurrentie) stimuleert het eerlijke gesprek over risico's niet. Beter is een aanpak waarin er ruimte is om inhoudelijk experts met elkaar om tafel te kunnen zetten, zodat zij samen de risico's beter in beeld kunnen

3. Accepteer dat de VenR-opgave gepaard gaat met grotere risico's en verbeter de manier waarop wordt omgegaan met deze onzekerheid

brengen en waar mogelijk al kunnen mitigeren. Ook kunnen dan gezamenlijk de overgebleven risico's worden belegd bij de partij die deze het beste kan beheersen. De tweefasenaanpak waar RWS en andere opdrachtgevers in de bouw reeds mee werken voorziet reeds in deze mogelijkheid. Er kan worden gewerkt aan vormen van tweefasen waar aan de voorkant op regie wordt gewerkt en zodra de risico's voldoende helder zijn naar een meer traditioneel contract wordt geschakeld. Dit gebeurt nu ook al in een aantal projecten van RWS.

- Bij het komen tot een evenwichtige risicoverdeling van de overgebleven risico's moet in ogenschouw worden genomen dat alleen de opdrachtgevers, hoofdaannemers (en onder voorwaarde installatiebedrijven) bereid / in staat zijn om risico's van grotere omvang te dragen.

Mogelijke concrete vervolgstappen:

- Creëer ruimte voor en tijdens aanbestedingen en in de realisatiefase om inhoudelijk experts met elkaar om tafel te zetten, zodat zij samen de risico's beter in beeld kunnen brengen en waar mogelijk (al) kunnen mitigeren. Ook kunnen dan gezamenlijk de overgebleven risico's worden belegd bij de partij die deze het beste kan beheersen.
- Samen onderzoeken hoe ook het ramingsproces en de timing hiervan kan worden veranderd om enerzijds de snelheid van de voorbereidingsfase te optimaliseren en anderzijds aan de voorkant geen schijnbeloften te doen waar in een later stadium op teruggekomen wordt.

Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud

Datum
14 november 2023

4. Bedenk samen met de markt hoe standaardisatie, innovatie en kennisuitwisseling gestimuleerd kan worden

Toelichting:

Om de VenR-opgave waar te kunnen maken moeten we standaardiseren, innoveren en onderling van elkaar leren en ten goede laten komen van de keten. Dit alles in het kader van efficiëntie, schaarste (bv. aan kennis en mensen) en maatschappelijke doelen (bv. duurzaamheid).

RWS en markt zouden gezamenlijk moeten nadenken over de benodigde:

- Standaardisatie
 - o Wat voor standaardisatie is er nodig?
 - o Keep it simple, een brug moet open en dicht.
 - o Ga niet meteen voor 1 standaard. Beter van 25 unieke projecten met 25 unieke oplossingen toewerken naar bv. 5 oplossingen. Dat is makkelijker dan één uniforme, perfecte standaard proberen te ontwikkelen die overal op past.
- Innovatie
 - o Bepaal consistent innovatiebeleid (VSE/VSP/BKPV-criteria) die op het gehele portfolio wordt toegepast. Bepaal dit samen met de andere productiewerven en met de relevante betrokkenen (zoals het programma KCI en andere OG's). Marktpartijen geven aan consistent nodig te hebben om hun businesscase voor investeringen sluitend te krijgen.

4. Bedenk samen met de markt hoe standaardisatie, innovatie en kennisuitwisseling gestimuleerd kan worden
○ Zorg tegelijkertijd voor voldoende ruimte in de uitvraag om innovatiekansen te kunnen benutten - Faciliteiten voor kennisontwikkeling en -uitwisseling
Mogelijke concrete vervolgstappen: ○ Verder uitwerken gewenste en benodigde standaardisatie. Bepaal consistent beleid (VSE/VSP/BKPV-criteria) die op het gehele portfolio wordt toegepast. ○ Organiseer (per portfolio) een gezamenlijke plek voor kennisuitwisseling. Bijvoorbeeld iets als het COB of een kennislab. RWS en de markt samen als kennisinstelling. Een goed voorbeeld hiervan is het Expertise Netwerk Sluizen die reeds in ontwikkeling is onder de TFI. Benoem daarbij een ambassadeur per portfolio. ○ Om als RWS en markt te echt samen te kunnen leren is het van belang om elkaar te vertrouwen. Elkaar regelmatig spreken (bijv. regelmatig werken op dezelfde locatie) helpt hierbij. ○ Investeer samen in opleidingen gekoppeld aan een concrete opgave. Daarmee kan ook het aantal zeer schaarse specialisten verhoogd worden. ○ Opdrachtgevers en markt leren nu vaak los van elkaar, terwijl we in de projecten elkaar weer tegenkomen. Onderzoek de mogelijkheden tot een meer gezamenlijk opleidingsaanbod, zoals dit gebeurt bij de Verbinders. ○ Leren van de goede voorbeelden (binnen en buiten RWS) voor andersoortige samenwerking en tendering: bijv. HWBP, KRW, Schiphol, Tennet. Opstellen van incentives voor leren & samenwerking en ontwikkeling van standaardisaties en innovaties.

Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud

Datum
14 november 2023

5. Zorg als RWS en markt samen voor aantrekkelijk werk nu en in de toekomst
Toelichting: Er is krapte op de arbeidsmarkt: zowel RWS als marktpartijen hebben moeite met het vinden en vasthouden van goede medewerkers. Of het werk aantrekkelijk is hebben we gelukkig deels samen in de hand: - Type opgaven: opgaven met maatschappelijke relevantie zoals duurzaamheid worden aantrekkelijk gevonden. Benadruk deze aspecten dus in alle communicatie. - Typen contracten: samenwerkingsgerichte contracten (zoals allianties, tweefasen) hebben de voorkeur tov standaard D&C-contracten - Ruimte scheppen voor leren, innovatie en vernieuwing
Mogelijke concrete vervolgstappen: • Het kan helpen om Jong RWS/IB/aannemerij mee te laten denken met de productiewerven over hoe zij het werk aantrekkelijk kunnen maken en de sector medewerkers kan binnenkrijgen en houden. Concreet zou dit kunnen bij de voorbereidingen van de bruggenportfolio (in Q1 2024) of damwandenopgave. • Opstellen gezamenlijke positieve/wervende boodschap over instandhouding gericht op (toekomstige) medewerkers en deze gezamenlijk uitdragen. Ook kan de schaarse capaciteit die we hebben beter worden benut door:

5. Zorg als RWS en markt samen voor aantrekkelijk werk nu en in de toekomst

- Minder tenders: het beste personeel zit nu vaak op tenders en als er wordt verloren is hun capaciteit en kennis voor niets ingezet.
- Verdergaande samenwerking tussen de teams van opdrachtgever en markt, zorg dat alle rollen en kennis aan tafel zit. Dit is in lijn met het 'enkelvoudig projectteam' waar RWS onlangs een inspiratieboekje over heeft gepubliceerd.
- Overwegen operationele convenanten in te zetten (zoals in Rotterdam en Amsterdam gebeurd), gefaciliteerd door een convenant manager

Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud

Datum

14 november 2023

6. Onderzoek de mogelijkheden tot sneller / minder vaak aanbesteden

Toelichting:

Er gaat veel geld, tijd en capaciteit verloren aan onze aanbestedingsprocessen. Onderzoek samen met de markt hoe dit kan worden verminderd.

Genoemde suggesties:

- Het combineren van planfase en realisatiefase, langjarige contracten en contractuele portfolio's leiden allemaal tot minder aanbestedingen.
- Selecteer slechts op enkele aspecten zoals alleen op geschiktheidseisen, alleen op samenwerking, alleen op duurzaamheid, alleen op innovatie, etc.
- Accepteer dat er tijdens de aanbesteding nog geen compleet plan wordt uitgewerkt. In een reguliere aanbesteding is het definitieve ontwerp toch nooit de waarheid, de werkelijkheid / uitvoering is altijd anders. Accepteer dit en richt een proces in om na aanbesteding gezamenlijk (onder voorwaarden en prikkels/targets als het gaat om prijs/planning) tot definitieve plannen te komen. De tweefasenaanpak die RWS en andere opdrachtgevers reeds toepassen voorziet hierin.

Mogelijke concrete vervolgstappen:

- Zie de vervolgstappen bij rode draden 1,2 en 3.

5. Afsluitende discussie

Na de rondetafels volgt er nog een korte discussie met de zaal over een aantal van de concrete vervolgstappen die worden voorgesteld.

Het gaat daarbij onder andere over dat:

- het lastig is om standaardisatie van de grond te krijgen.
- Er meer gebruik gemaakt kan worden van de kennis in de markt om de opdracht te formuleren.
- Hoe we kunnen voorkomen dat regels in contracten als belemmerend worden ervaren en dat daar wederzijds vertrouwen voor nodig is.
- Hoe we voor complexe objecten gezamenlijk tot een betrouwbare raming kunnen komen, zodat we ook de politiek meer comfort kunnen geven.

In de afsluiting geeft Jean Luc Beguin aan dat er een verslag van de gesprekken zal worden opgesteld met een totaaloverzicht en rode draden. Aan de hand van de samenvatting zal worden bepaald hoe de diverse initiatieven en vervolgstapen in de juiste gremia verder worden opgepakt.

Daarbij is het belangrijk om op korte termijn stappen te nemen, maar het is ook belangrijk om goed te kijken wat deze acties (kunnen) betekenen voor de sector en ordening in de keten op de lange termijn.

Ten slotte: Laten we het met elkaar doen en laten we hierbij de hoge snelheid in de gaten houden.

Bijlage 1: Samenvatting per discussieonderwerp

1. Vroegtijdiger samenwerken: Hoe doen we dat?

Op twee tafels is over dit onderwerp gediscussieerd. Als redenen om vroegtijdig samen te werken kwamen naar voren: Vroegtijdig betrokken zijn levert efficiency op mbt resources (het bij elkaar brengen van alle benodigde vakmanschap), doorlooptijden worden verkort, dubbel werk wordt voorkomen, sneller hergebruik oplossing en geen onnodige overdracht van ontwerpteams. Ook werd genoemd dat RWS problemen heeft om zaken naar markt te krijgen, door te weinig eigen mensen. Het belang om samen de stroom op gang te brengen is groot.

Als voornaamste oplossingen werden genoemd.

- Het ideale plaatje is dat aannemers, ingenieurbureaus, techniekbedrijven, Rijkswaterstaat en andere betrokkenen gelijktijdig samenwerken. Naast elkaar in plaats van na elkaar. E.e.a. zodat ook innovatie en duurzaamheid een plek krijgt.
- Verkennen of vroegtijdige selectie van een set bedrijven die gedurende het traject samenwerken een optie is.
- Detacheren is mogelijk kansrijk voor een korte termijn impuls. Het vraagt iets van de markt maar ook politieke verantwoordelijkheid.

Daarbij horen de volgende eerste stappen:

- Onderzoeken van de kansen om tot vroegtijdige selectie van een set van bedrijven te komen (en ook welke randvoorwaarden daarbij horen). De stappen daarbij:
 - a. Benoemen 2 of 3 portfolio's (Actie RWS) en markt uitnodigen, zij bepalen zelf wie er komt. Voor bruggenportfolio geldt: Te beginnen bij werkgroep bruggen TFI (en de mensen die het ook maken, niet enkel de branchevereniging).
 - b. Gericht kijken welke expertise is nodig? Wat is de opgave? Dan bepalen wie doet er mee? Parallel portfolio's uitdiepen.
 - c. Samen (RWS met markt) de droom uitwerken (moet het een alliantie/ consortium, ROK, standaardisatie etc worden) --> dan pas het contract opstellen.
- Detachering van mensen uit de markt in de voorfase om het proces te versnellen en de welke randvoorwaarden hierbij horen.

2. Evenwichtige risicoverdeling: Wat verstaan we daaronder?

Alles heeft onzekerheid. En om tot een evenwichtige risicoverdeling te komen moeten we doen waar we goed in zijn en bepalen wie iets het beste kan gezien ieders kerncompetenties. Het is daarbij belangrijk de impact van de risico's te kunnen overzien om tot een evenwichtige risicoverdeling te komen. Hierover moeten we van te voren afspraken maken. Belangrijk daarbij is dat we accepteren dat aan de voorkant nog niet alles duidelijk is en dat we goede afspraken maken hoe we handelen als een niet onderkend risico als nog optreedt. Ervaring leert dat als er calamiteiten optreden we goed in vertrouwen kunnen samenwerken. Dan kijken we wat er aan de hand is en doen samen onderzoek. We werken dan op regie en pas als we de uitvoeringsrisico's snappen dan wordt het afgeprijsd. De wijze waarop we momenteel doorgaans aanbesteden hindert vaak het echte gesprek over de inhoudelijke risico's.

Uit de discussie wordt geconcludeerd dat:

1. De opgave en risicobepaling niet vanuit het financiële maar vanuit de inhoud moet worden aangevlogen, want als de inhoud bekend is dan kun je het beprijzen. Dus zet de inhoudelijk experts bij elkaar rond objecten en risico's en voorkom juridificering.
2. Bepaal samen scope en risico's. Want als dit helder is dan kun je het daarna beheersen als opdrachtgever en -nemer. Vanaf dat moment kan er voor een meer klassieke vorm gekozen worden.
3. Alleen de opdrachtgevers, hoofdaannemers (en onder voorwaarde installatiebedrijven) bereid zijn risico's te pakken.

De eerste stap die wordt voorgesteld is om in de aanbestedingen ruimte te maken dat de experts bij elkaar worden gebracht om het gesprek over de inhoud te voeren.

3. Hoe laten we de (kosten) en baten van kennis, innovatie en standaardisatie ten goede komen aan opgave en keten?

We zijn in de sector gewend aan werkwijzen die geënt zijn op de wederzijds afhankelijke variabelen prijs, tijd en kwaliteit. De vraagstelling is breed. Het (samen) werken in portfolio's is een nieuwe manier van werken. Het is anders maar dezelfde regels blijven gelden. De vraag die is besproken is wat er voor nodig is om bijv. middels een portfolioaanpak tot innovaties en standaardisatie te komen. Hoe mobiliseren we hiervoor de benodigde kennis? En wat is er verder voor nodig en hoe stimuleren we hierbij de bedrijven?

De ambitie waar we naar toe willen.

- *Omgaan met kennis.* Leer van project naar project. In kleine stapjes en in behapbare porties. De markt heeft veel kennis in huis, je kunt door bijv. de markt ook te betrekken bij de scoping van projecten (de opgave) kijken en bepalen welke kennis nodig is en die mobiliseren. De kennis zal op één plek bij elkaar moeten komen. Dan kun je van de verschillende sporen leren. Die plek is een platform (a la COB) en/of een publiek-private samenwerking of kennislabs. RWS en de markt samen als kennisinstelling.
- *Continu en consistent.* Een voorwaarde is dat de werkstroom continu moet zijn. Dat is belangrijk voor de inzet van capaciteit. Denk aan de inzet van eenzelfde projectteam voor project 1, project 2 enzovoort. Je wilt op activiteiten de continuïteit bieden. Om te kunnen investeren en een goede business case te maken is een consistent beleid nodig. Dat de programmering nu naar 8 jaar gaat kan perspectief bieden. De huidige contracten zijn vaak te kort om te kunnen investeren.
- *Innoveren.* Je wilt innoveren om te kunnen verduurzamen. Een grote belemmering is de opschaalbaarheid van innovatie (risico's, tijd, budget). Om daar een slag in te maken zullen de opdrachtgevers daartoe consequent dienen te zijn in de uitvraag. Innoveren in één project is niet optimaal. Programma's lenen zich beter om te innoveren mits dit op hoger niveau in de organisatie is afgebakend. Er zijn veel kansen voor innovatie maar vaak worden die belemmerd door VSE / contract en regelgeving.

(concrete) vervolgstappen:

- Een ambassadeur (voor kennis, innovatie en standaardisatie) per portfolio benoemen.
- RWS en de markt bundelen en ontwikkelen kennis samen in een pps / kennislabs / platform per portfolio. Gebruik kennis, deel kennis en werk samen.
- Maak een blauwdruk van het te doorlopen pad waar iedere opdrachtnemer zich aan vast kan houden. Dat zorgt voor consistentie en meer flexibiliteit.

4. Hoe zorgen we voor een waardemodel waarin iedereen tot zijn waarde komt?

In deze sessie zijn gedachten gewisseld over hoe we tot een waardemodel komen waarin iedereen tot zijn waarde komt. Highlights uit de discussie waren:

- Streven naar lange termijn contracten ten behoeve van continuïteit, innovatie, kennisdeling;
- Het is belangrijk personeel van marktpartijen te binden en boeien vanwege de lange termijn focus;
- Met elkaar een keten maken waarbij MKB en/of grootbedrijven samenwerken;
- Blijvende marktdialoog ook als partijen niet geselecteerd worden. Marktpartijen willen kansen op projecten blijven krijgen maar lukt niet als de informatie niet gedeeld wordt.
- Vroegtijdig planning delen t.b.v. capaciteitsplanning bij de marktpartijen

5. Wat is een goed moment om de markt te benaderen en hoe helpt dat om de tenderinspanning te verlagen?

De marktpartijen aan tafel geven aan dat het huidige tenderproces meer verliezers kent dan winnaars. Dit resulteert in financiële tenderkosten en een inefficiëntie van het systeem. Het verliezende deel van de markt zet veel schaarse technische personeelskrachten in bij het tendertraject. Dit levert uiteindelijk niets op voor het echte werk aan de opgave.

Gezien de grote opgave zal de markt überhaupt aan het werk zou moeten voor RWS, via contractvormen als langdurige Raamovereenkomsten dan wel langlopende overeenkomsten waarbij op een dynamische en efficiënte wijze het werk verdeeld kan worden over partijen. Die kunnen het werk oppakken als het technisch/organisatorisch past. Motto: "Tenderen doe je met zijn allen (die geschikt zijn)".

Samenvattende uitspraken & standpunten:

- Geen klassieke tenderfase meer (met veel verliezers).
- Tenderen doe je met zijn allen & op basis van een convenant.
- Samen vooraan in de keten (met de convenantpartijen).
- Geschiktheidscriteria leidend principe aan de voorkant van bundelingen van simpele objecten.
- Doorontwikkeling van 2-faseaanpak voor complexe projecten / objecten met geschiktheidscriteria & 1-op1 vervolgtraject na selectie.
- Leren van goede voorbeelden!
- Politiek moet faciliteren.
- Incentives voor leren & samenwerking en ontwikkeling van standaardisaties en innovaties.

6. Wat verstaan we onder transparantie en openheid?

Niet iedere deelnemer aan de tafel heeft kennis genomen van de CEO brief en/of de reactie hierop van Rijkswaterstaat. In het kader van Transparantie en Openheid had deze brief breed gedeeld moeten worden. Voortbordurend op de TFI (vitale infra) is geconstateerd dat de werkgroepen aan markt zijde door brancheverenigingen zijn ingevuld, gevolg hiervan is dat wanneer partijen niet bij deze branchevereniging zijn aangesloten zij niet als de achterban worden beschouwd. Dit heeft tussen partijen onderling een onbalans in informatievoorziening tot gevolg.

Als oplossingsrichting wordt het positieve voorbeeld van de wijze van samenwerken in de Taskforce Delta Technologie –meerdere malen- aangehaald. Geïnspireerd hierdoor worden als mogelijke oplossingsrichtingen genoemd: Inzoomen op precontractuele transparantie en openheid als voorwaarde om als (gelijkwaardige) partners de opgave tot stand te brengen en tijdens de precontractuele fase zou (gezamenlijk) inzichtelijk maken hoeveel transparantie – en op welke aspecten en onder welke randvoorwaarden- tijdens de contractuele fase functioneel is voor partijen behulpzaam zijn. Door deelnemers aan gesprek werd onderkend dat vergroten transparantie in de pre-concurrentiële fase misschien wel het meest bijdraagt om met de schaarse mensen in de sector meer instandhouding voor elkaar te krijgen.

Als mogelijke eerste stappen worden genoemd:

- Het samen precontractueel ramen van de opgave;
 - *Het Toetsen van de raming & scope in én met de markt;*
 - *Een realistische raming schept vertrouwen*
- Het samenwerken op één locatie/onder één dak;
- In één klein, aan de opgave verbonden blijvend, gemixt (OG-ON) en gemandateerd IPM team.

7. Hoe zorgen we voor een blijvende prikkel op efficiëntie, kwaliteit en optimale inzet van onze schaarse medewerkers?

De discussie is gevoerd over twee onderwerpen.

In de eerste plaats over de schaarste op de arbeidsmarkt. Er komen andere/nieuwe spelers zoals vanuit de energietransitie. Het is belangrijk de sector interessant/uitdagend te maken/houden voor nieuwe medewerkers én (voor langere tijd) aan je blijven binden. (Jonge) medewerkers zijn op zoek naar uitdagingen en maatschappelijk relevantie (mobiliteit, duurzaamheid,...). Het is dan ook belangrijk om instandhouding (onderhoud en VenR) met die maatschappelijke relevantie en uitdagingen uit te dragen. Het is voor (jonge) medewerkers aantrekkelijk als voldaan wordt aan een aantal voorwaarden zoals: maatschappelijk relevantie, samenwerking in de keten, duurzaamheid, kennisdeling en transparantie. Specifiek aandachtspunt: 'we zetten nu onze beste mensen in bij tenders'

Het tweede gespreksonderwerp was hoe bereiken we meer efficiency? Daar werden mogelijkheden genoemd waar om al (veel) ervaringen zijn opgedaan, zoals werken met vervolgopdrachten als de samenwerking/kwaliteit goed is, streven voor sommige soorten objecten naar een industriële aanpak (standaardisatie), selecteren op alleen kwaliteit, samenwerking en duurzaamheid, werken met (andere) incentives, meer transparantie en duidelijke doelen/eisen, verdergaande samenwerking tussen de teams OG/ON, zorg dat alle rollen en kennis aan tafel zit en de ruimte in de regels te zoeken om de juiste incentives en samenwerking vorm te geven.

De eerst volgende stappen die wordt voorgesteld zijn:

- Komen tot een gezamenlijke positieve/wervende boodschap over instandhouding gericht op (toekomstige) medewerkers en deze gezamenlijk uitdragen.
- Jong RWS/Ing. Bureau/Aannemerij laten meedenken in binnenkrijgen/houden van medewerkers én bijvoorbeeld bij marktconsultaties => Bruggen in Q1 2024 (aanbestedings- en selectieleidraad). Kan ook voor damwanden opgave RWS.
- Leren van de goede voorbeelden (binnen en buiten RWS) voor andersoortige samenwerking en tendering: bijv. HWBP, KRW, Schiphol, Tennet.

8. Hoe zorgen we voor maximale flexibiliteit in portfolio's en waar liggen de grenzen voor de markt?

Eerst werd de duiding van het gespreksonderwerp met elkaar besproken (Wat betekent maximaal en flexibiliteit en wat zijn portfolio's?). Portfolio's zijn een cluster van de type objecten. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen punt en lijnobjecten. Een portfolioaanpak wordt als kansrijk gezien.

Hoe staan de portfolio's irt flexibiliteit in de zin van het aanpassen van het type object? Het type blijft gelijk maar planning van de objecten/volgorde kan aangepast worden. Ook moet wat geleerd wordt bij eerdere uitvoeringen ingebracht kunnen worden. Het adaptief vermogen om snel links of rechts af te kunnen gaan. Per portfolio een andere aanpak. Meekijken met andere portfolio's.

Eerst assets en objecten in beeld en dan clusteren. Er is wel voldoende volume aan objecten nodig. Zorgen voor lerend vermogen en dan versnellen. Data op orde is heel belangrijk. Bundelen van gelijksoortige projecten en samen prioriteren. Aandachtspunt is dat bedrijven zekerheid willen en een duidelijk programma.

Standaardiseren en uniformeren helpt om lerend vermogen te verzilveren, maar er is wel groot onderscheid tussen BenO en VenR. Bij VenR → 2 fase aanpak. We weten we niet of het hierdoor goedkoper wordt, maar het geeft wel zekerheid. Maar we moeten beseffen dat VenR echt ingewikkelder is dan aanleg en onderhoud.

Om het goedkoper te krijgen helpt langjarig commitment en stabiliteit. Dus 8 jarige opdracht met een constante dealflow helpt hierbij. We moeten van goedkoper naar slimmer. Winst is vooral te halen uit het verkorte doorlooptijd een constante stroom en acceptabel risicobeheer. Stabiliteit garandeert capaciteit. Het is belangrijk om de doelstelling en restlevensduur helder te hebben. Denk ook aan een beloningsstrategie. Wees eerlijk over de capaciteit die beschikbaar is en flexibel in samenwerking informatie management.

Er is tijd te winnen door fases in elkaar te schuiven en ingenieursbureaus en bouw eerder met elkaar te laten optrekken, liefst al bij de Regio Analyse. Samen op zoek naar standaardisatie, maar tot op welke hoogte? Primaire functie centraal zetten. Dit vraagt om aanpassing en naar voren halen van de aanbestedingsregeling.

Conclusie:

- Portfolio aanpak is wenselijk en biedt kansen
- Ingenieursbureaus en bouw eerder samen optrekken, vooral bij schetsontwerp.
- Capaciteitschaarste > mensen opleiden binden en boeien

9. Hoe zorgen we dat onze organisaties en medewerkers gesteld staan voor de VenR-opgaven op korte en lange termijn?

Kern is dat VenR echt anders is dan aanleg en onderhoud. Dit vanwege het werken in een bestaand netwerk, het vaak gaat om oude objecten waarvan de informatie ontbreekt, de omvang qua aantallen groot is met veel gelijksoortige categorieën werk, het doorgaans technisch complexer is dan 'dagelijks' onderhoud, en de dynamiek van 'dagelijks' onderhoud (gebiedsgericht) is anders dan de dynamiek van VenR (meer projectgericht, mijlpalen) is. Dit vraagt op het niveau van medewerkers maar ook op het niveau van organisatie om

vakmanschap, adaptief vermogen, flexibiliteit, andere manier van samenwerken, andere manier van risicoverdeling.

**Rijkswaterstaat Grote
Projecten en Onderhoud**

Leren en samenwerking zijn de rode draad bij de besproken oplossingen. Dit zou moeten leiden tot meer uniformiteit (ipv ieder project als uniek aanpakken) en tot elke keer iets duurzamere/snellere/betere uitvoering. Om als RWS en markt echt samen te kunnen leren is het van belang om elkaar te vertrouwen. Elkaar regelmatig spreken (bijv. regelmatig werken op dezelfde locatie) helpt hierbij. Dat helpt bij het oog krijgen voor elkaars zorgen en belangen, en van daaruit in oplossingen/scenario's te denken.

Datum

14 november 2023

In het gesprek komen verschillende ideeën en voorbeelden van leren op gebied van vakmanschap en samenwerken ter sprake.

Mogelijke volgende vervolgstappen:

- Sommige van de in de discussie genoemde oplossingen bevatten mogelijkheden voor concrete vervolgstappen.
- Daarnaast wordt voorgesteld dat Rijkswaterstaat een (set van) klus(sen) kiest en dat daarna in gezamenlijkheid een minimale set aan eisen wordt opgesteld, het budget ervoor wordt bepaald en een daarbij behorend systeem van prikkels en bonus wordt opgesteld. In de nadere uitwerking die gezamenlijk wordt uitgewerkt zal de wijze van aanbesteden (lieft gezamenlijk de aanbestedingsleidraad opstellen en de contractvorm uitwerken) en de marktpartijen die meedoen worden vormgegeven. Bijv: taskforce infra/branche verenigingen vaardigen partijen/consortium/aantal consortia af. Dit vraagt wel communicatie. Achterliggende gedachte: er is zoveel werk, alle partijen kunnen aan bod komen.
- Uitwerking is niet vrijblijvend, dit levert kaders voor de volgende klus (leren!)