

27 JUNI 2024



PROGRAMMA BEWEEGBARE BRUGGEN (PBB) VOOR GROOT VARIABEL ONDERHOUD EN VERNIEUWING (VERVANGING EN RENOVATIE)

**VERSLAG VAN DEEL 1 VAN DE MARKTCONSULTATIE:
REFLECTIE VAN MARKTPARTIJEN (GROOTBEDRIJF, MKB EN IB'S) OP
AANVLIEGROUTES VOOR OPTIMALE SAMENWERKING IN DOELREALISATIE**

Inhoudsopgave

	Pagina
1. Achtergrond	2
2. Methode	4
3. Beeld verworven inzichten/wensen	6
4. Volgende stappen en timing	15
Bijlage 1 Geïnterviewde marktpartijen	16
Bijlage 2 Vragenlijst Grootbedrijf	17
Bijlage 3 Geënuquêteerde marktpartijen	18
Bijlage 4 Snapshots op-/aanmerkingen	22
Contact	24

1- Achtergrond

Rijkswaterstaat staat voor een grote vernieuwingsopgave – Vervangings- en Renovatieopgave - met betrekking tot beweegbare bruggen. Zo dienen er op relatief korte termijn ca. 40 bruggen aangepakt te worden die met name zijn gelegen in Friesland en de kop van Noord-Holland. Hierin wordt momenteel een prioriteit aangebracht wat naar verwachting zal resulteren in een '1e tranche' van ca. 11 brugprojecten (die gebundeld op de markt worden gebracht) met waarschijnlijk 6 bruggen in Zeeland en verschillende bruggen in Noord-Nederland. Een deel van de opdrachten zal daarbij bestaan uit de vernieuwingsopgave en een deel uit Groot Variabel Onderhoud (GVO).

Gezien de omvang van de opgave, in combinatie met een te verwachten repetitief karakter van de benodigde werkzaamheden per brug, wil Rijkswaterstaat schaal-effecten benutten. Die moeten idealiter uitmonden in productieverversnelling (tijdsbesparingen), risicovermindering, meer voorspelbaarheid, kosten-efficiëntie (qua proces en in de uitvoering) en kwaliteitsverbeteringen (bij realisatie en beheer). Dit is ook de reden voor de aanvang met het 'mandje': opgedane leerervaringen zullen helpen bij een verdere uitrol-optimalisatie voor het resterende deel van de opgave.

Rijkswaterstaat is met betrekking tot deze vernieuwingsopgave sinds 2023 regelmatig in contact getreden met de markt c.q. de potentiële opdrachtnemers. Onder meer via het zogenaamde 'Boerhaave Overleg', een uitwisseling met MKB infra bedrijven en diverse andere bijeenkomsten en initiatieven zoals de Taskforce Infra en platform V&R. Doel was om aan de hand daarvan reeds globaal bij elkaar af te kunnen tasten welke samenwerkingswijze en dus ook marktselectie criteria, contractvormen, e.d. naar verwachting voor zowel Rijkswaterstaat als de marktpartijen (inclusief ingenieursbureaus) het beste zouden kunnen aansluiten bij de projectopgave. Dit heeft in die zin goed gewerkt dat er inderdaad een goede uitwisseling heeft plaatsgevonden en er daarbij de nodige initiële beelden zijn ontstaan voor de verdere invulling van de opgave.

Een volgende, logische stap in dit proces is een plenaire marktconsultatie. Deze is ook voorzien. Echter, de ervaring leert dat in dergelijke consultaties partijen

vaak om allerlei redenen (relatief) voorzichtig en terughoudend zijn in het delen van kennis en inzichten. Dit kan bijvoorbeeld ingegeven zijn door de aanwezigheid van concurrenten of omwille van de goede verstandhouding met de opdrachtgever.

Vandaar dat ervoor gekozen is om voorafgaande aan de plenaire marktconsultatie een aantal marktpartijen individueel te bevragen over hun voorkeuren en zienswijzen ten aanzien van de vernieuwingsopgave onder begeleiding van een neutrale partij: PPS Netwerk Nederland.

De aldus vergaarde feedback is in dit document geaggregeerd. Uiteraard is deze informatie voor het vervolg voor iedereen toegankelijk omwille van transparantie, level playing field, etc. vanuit de vereisten van wet- en regelgeving op aanbestedingsgebied.

2- Methode

Teneinde partijen goed te kunnen bevragen is voor de volgende aanpak gekozen:

- a. Er is met Rijkswaterstaat in de eerste plaats een vragenlijst samengesteld. De thema's waren daarbij afkomstig van de verschillende afdelingen binnen Rijkswaterstaat en stoelden op de 'learnings' vanuit zowel algemene historie als uit de bovenvermelde, meer specifieke initiatieven rond de vernieuwingsopgave. Er zat veel redundantie in de vragen als gevolg van de inherente verwevenheid van de issues. Omwille van de tijd en om te voorkomen dat e.e.a. uiteindelijk zou uitmonden in een semantische exercitie, is de redundantie er deels in gelaten. Dat gaf ook de gelegenheid impliciet de consistentie van de antwoorden en reacties te checken.
- b. De vragenlijst was de onderlegger voor interviews. Via Tendersnet is de markt inclusief ingenieursbureaus op de hoogte van dit initiatief gesteld met de uitnodiging zich te melden indien men geïnterviewd wilde worden. Om het project beheersbaar te houden, is een maximum van 8 interviews gesteld, verdeeld over 4 groepen: Grootbedrijf, MKB Noord Nederland, MKB Zeeland en Ingenieursbureaus (in elke categorie 2 partijen). Het was verheugend te constateren dat de response hoog was: meer dan 40 partijen meldden zich aan waardoor het noodzakelijk was om via een 'randomizer' de groep van 8 te bepalen. In [bijlage 1](#) is de lijst met de geïnterviewden aan te treffen.
- c. Omdat we uiteindelijk te maken hadden met 4 groepen, is ervoor gekozen de vragenlijsten op details aan te passen afhankelijk van de doelgroep. De verschillen waren echter gering. In de [bijlage 2](#) is de vragenlijst voor 'Grootbedrijf' als voorbeeld aan dit document toegevoegd.
- d. Als alternatief voor deelname aan de interviews, is ('uitgelote') partijen aangeboden een enquête in te vullen met dezelfde vragen als de interviewvragen. Hierop hebben zich 13 ondernemingen gemeld, waarvan uiteindelijk 8 de vragenlijst/input hebben geretourneerd. In

totaal is er inclusief de interviews dus input van 16 partijen verkregen. Bij 2 interviews waren 2 representanten van 2 consortia aanwezig. Hierdoor komt het aantal individuele bedrijven dat deelnam aan de gesprekken uit op 18. In **bijlage 3** is een overzicht opgenomen van de geënquêteerde partijen.

- e. De interviews werden elk afgenomen door het directeurs duo van PPS Netwerk Nederland, Harry Sterk (o.m. voorzitter MBA programma Nyenrode) en Mami Veza (o.m. promovendus Universiteit Tilburg) die gespecialiseerd zijn in het (re)designen of resetten (incl. mediation) van samenwerkingen binnen complexe projecten. Door de gesprekken samen te doen, konden door hen wisselende rollen (vragensteller of juist luisteraar/analist) worden ingenomen en achteraf beelden geverifieerd worden.
- f. De gesprekken vonden plaats in de periode april-mei 2024 en geschiedden online met Webex. Elk interview duurde ca. 90 minuten wat in de praktijk elke keer precies voldoende bleek om met elkaar de vragenlijst door te nemen. De interviews zijn door PPS Netwerk Nederland opgenomen (met instemming van de geïnterviewden en louter voor intern gebruik). Na afloop hebben deze partijen een schriftelijk verslag van hun sessie ontvangen als gelegenheid om het besprokene te bevestigen of te corrigeren en nog aan te vullen. Hiermee werd zeker gesteld dat er geen misverstanden waren en er geen aandachtspunten gemist waren. Alle partijen -op 2 na- meldden vervolgens dat ze zich goed konden vinden in de verslaglegging. De aanvullingen van de twee andere partijen zijn uiteraard alsnog meegenomen. Evident is dat niet elke opmerking van elke partij dit verslag 'heeft gehaald' omdat dit document uiteraard is bedoeld de grote lijnen van die feedback te delen.
Men meldde unaniem vooraf, tijdens of achteraf dat men het initiatief zeer op prijs stelde en de interactie zeer waardevol vond.
In **bijlage 4** kan een aantal 'snapshots' uit de interviews/enquetes worden aangetroffen.

3- Beeld verworven inzichten/wensen

Er was sprake van een grote mate van overeenstemming van de feedback, afgezien van een aantal onvermijdelijke individuele stokpaardjes. Ook omdat het aannemelijk is dat elke partij deels heeft geantwoord vanuit haar eigen positie en belangen, is deze constatering bijzonder positief.

Als eerder gemeld, was er sprake van een behoorlijke redundantie van thema's. Dit zien we terug in de feedback. Zaken grijpen nu eenmaal in elkaar en als er dus bijvoorbeeld wordt opgemerkt dat men snelheid belangrijker vindt dan minutieus uitgewerkte plannen, heeft dat uiteraard effect op de manier waarop je vervolgens met -zeg- risicoallocaties omgaat.

Als we globaal de volgorde aanhouden van de vragenlijst, komen we tot de onderstaande inzichten en wensen. Er is hierbij geen prioritering in aangebracht omdat ook ten aanzien hiervan geldt dat zaken veelal in elkaar grijpen.

- a. Versnellen door **combineren van plan- en realisatiefase** (volgens V&R-proces)
 - Brede instemming om deze fases inderdaad zo veel mogelijk samen te doen: Rijkswaterstaat + aannemers/bouwers + ingenieurbureaus. Dat gaat namelijk tijd/efficiency winst opleveren. Het beeld is dat -zeg- 80% van een opgave vooraf helder (genoeg) is, zodat je daar reeds op kunt aanbesteden en input/toetsing van de markt vooraf voorkomt dan nodeloos rework. Uitgangspunten en afwegingen (zoals basiskeuzes leidend naar VKV's/scopes) dus zo snel mogelijk checken op basis van bijv. inspecties op uitvoerbaarheid en vervolgens vastleggen (door Rijkswaterstaat al dan niet met een IB, afhankelijk van eigen capaciteit) en toetsen met de opdrachtnemers (begrijpend dat zij uiteraard daarbij bepaalde belangen hebben). Eventueel zouden opdrachtnemers beloond kunnen worden voor het meedenken/delen van inzichten in de vorm van extra punten in de aanbesteding.
 - Als je daarna de realisatie met de markt gaat doen, kun je samen het relatief onbekende en dus onvoorspelbare deel -regelmatic werd hierbij de vorm van een Bouwteam geopperd- invullen. Ideeën om onzekerheid en risico's te managen: werken met scenario's, stelposten, open

begrotingen (met vooraf helder gedefinieerde opslagen), tarievenlijsten (onder-/bovengrenzen, materialen, winstpercentages, etc.). Je spreekt dus vooraf af wat je gaat doen en hoe er afgerekend wordt indien een bepaalde situatie zich in de praktijk openbaart. Wat in dit kader meermaals is opgemerkt is: 'Je weet bij Renovatie pas wat de situatie is, als je het behang van de muur hebt getrokken' dus ga niet vooraf als Rijkswaterstaat pogen exact te weten hoe de situatie is, want je wordt in de praktijk toch elke keer verrast. Het enige wat je daarmee krijgt, is schijnzekerheid, nodeloze vertraging en extra (onderzoeks)kosten. Zorg bij die kosten dus dat ze doelmatig zijn (geen overkill in detaillering).

- Focus op de *wat* en laat de markt je helpen tot de *hoe* te komen. De 'hoe-expertise' ligt namelijk bij de markt en is dus haar toegevoegde waarde. Focus als Rijkswaterstaat dus vooral op de *wat*.
- Wees bij Vervanging transparant over de voorkeuren: Als opdrachtgever is het het beste om direct te kiezen voor wat je wilt, dit te bestellen/specifiek uit te vragen. Als Rijkswaterstaat weet wat ze wil, is het onnodig te doen alsof alles nog open is, waardoor de markt onnodige kosten maakt door Rijkswaterstaat een oneindig aantal opties te geven, om later te ontdekken dat ze eigenlijk al een keuze had gemaakt. Dit resulteert in dubbel werk voor de markt en verspilling van capaciteit.
- Ingenieurstaken: voorkom als Rijkswaterstaat dat indien de markt een belangrijk deel van die taken voor haar rekening zou moeten nemen, dat wellicht tot gevolg heeft dat sommige projecten minder interessant voor het MKB zouden kunnen worden omdat die in de regel minder eigen ingenieurs capaciteit hebben en/of die (duurder?) moeten inhuren in vergelijking met de grote(re) partijen.
- Marktpartijen moeten niet te veel angst hebben om voorafgaand aan gunning 'geheimen' te verklappen waar anderen dan vervolgens mee aan de haal zouden kunnen gaan. Immers: 'soort zoekt soort' in de zin van als een partij simpelweg goed is in een bepaald type werk, zal die waarschijnlijk ook een betere aanbieding kunnen doen op projecten waar die ervaring of expertise extra tot haar recht komt. Daarnaast: de concurrent van nu is de partner in een volgend project dus het aantal echte geheimen is in de praktijk erg klein.

- '2 fasen aanbesteding' werd weinig genoemd. 'Bouwteam' (zie boven) des te meer. Aangezien elke partij een andere definitie van deze termen hanteert, is het belangrijk met elkaar daar geen nodeloze ruis over te laten ontstaan door vooral te focussen op de inhoudelijke invulling van de gewenste samenwerking (projectmanagementkeuze). Er werd regelmatig geopperd UAV-GC voor vervangingen en E&C bij renovatie.
- Inhoudelijk commentaar op de specifiek genoemde grotere projecten werd niet ontvangen omdat de geïnterviewden meldden feitelijk (nog) te weinig te weten over die bruggen (en ook over zaken als voegen e.d.)
- ➔ Vraag: Waar leg je de knip(pen) precies (VKV-BM2-DO-RAW-...)?
- ➔ Vraag: Hoe selecteer je partijen op die -zeg- 80%?
- ➔ Vraag: Welk (prijs)mechaniek hanteren in vooralsnog onbekende realisatiedelen?
- ➔ Vraag: Marktpartijen belonen voor input planfase/ hoe dan?
- ➔ Vraag: Voor welke samenwerkingsvorm kies je bij realisatie?

b. Werk met de markt (meer) **contractuele portfolio's** uit

- Brede instemming om projecten te bundelen. Daarbij vindt men regionale bundeling meer voor de hand liggen/belangrijker dan op 'soort'. Regionaal omdat dat reistijden/transport beperkt en daarmee efficiency bevordert en niet te zwaar op soort omdat in de praktijk blijkt dat elke brug toch weer anders is dan gedacht ook al zijn ze van hetzelfde type.
- Maak je als Rijkswaterstaat niet al te druk over de 'perfecte portfolio's' ook ten aanzien van mogelijke marktpartijen (grootbedrijf, regionaal MKB). Hiervoor geldt dat die partijen zelf sowieso (gelegenheids) coalities vormen, op een bepaald moment juist wel of juist geen/minder tijd voor werk hebben, goed zijn in een bepaalde specifiek gevraagde discipline of niet, dus het is dan weinig zinvol daarin perfectie na te streven want die bestaat niet. Als er iets gezegd werd over logische/ behapbare bundels dan was het beeld grofweg: 6-10 projecten met een

doorlooptijd van 3 bruggen/jaar binnen zo'n bundel. Voorkom als Rijkswaterstaat 'evident onhandige bundels'.

- Bundeling kan natuurlijk sowieso goed op vervangen en renovatie (als 2 separate categorieën/bundels) en uitzonderingen kunnen gemaakt worden voor 'grote bruggen': die projecten zijn vaak op zichzelf immers al groot en complex genoeg.
 - Vrijwel alle marktpartijen hameren op het maken van 'treintjes' door Rijkswaterstaat: het op de markt brengen van een serie van bundels waardoor er continuïteit gaat ontstaan.
 - Over de basis waarop de selectie van marktpartijen moet plaatsvinden, wordt opgemerkt dat dit afhankelijk is van het soort project: vervanging, renovatie, groot (deel)project of niet. In die zin is er geen one size- fits all. BPKV hangt af van de risico's en dat heeft ook implicaties voor de aantrekkelijkheid (risico's) voor met name MKB bedrijven. Selecteer vooral op inhoud en functies.
 - Hou bij bundels ook rekening met zaken als bereikbaarheid. Zeker als er in regio's gedacht wordt, moet voorkomen worden dat dit een issue wordt.
- Vraag: Hoeveel bundels/jaar kan de markt aan/ wil de markt?
 - Vraag: Hoeveel bundels/jaar kan Rijkswaterstaat (intern) aan?
 - Vraag: Wat zijn 'goede bundels' |(of welke bundels juist niet)?
 - Vraag: Welke relatie/status ROK's in dit kader?
 - Vraag: Welk selectiecriteria voor welke bundels? Met welk (onderliggend) doel?

c. V&R opgave = **onzekerheid en risico's**: hoe daar beter mee om gaan?

- Dit is deels reeds bij punt a. aan bod gekomen: focus je op een heldere 'formule' waarmee je wederzijds de vooraf onbekende situaties (in de realisatiefase) kunt hanteren. Doe de plan- en realisatiefase goeddeels samen met de markt.

- Algemene instemming dat de onzekerheden en risico's bij de vervangingsopgaven kleiner zijn dan bij de renovatieopgaven. Schrijf bij vervanging meer voor als Rijkswaterstaat (bijvoorbeeld met duurzaamheid e.d.) maar beperk dit bij renovatie omdat je daar veel meer onzekerheid omheen hebt (duurzaamheid is hierbij sowieso vaak lastig te realiseren en daarmee kostbaar). Hanteer voor vervangen en renoveren dus andere risicoverdelingen. Daarnaast: als duurzaamheid je lief is, tracht dan meer te renoveren dan te vervangen.
- Bedenk dat risico's in de regel vaak reciproque zijn, dus tracht ze voor alle partijen te beperken c.q. te beheersen. Deel je visie op risico's steeds met elkaar. Hoe meer risico bij de opdrachtnemer, des te hoger zal de prijs uitvallen en bovendien zal het het aantal gegadigde marktpartijen reduceren.
- Vraag: Hoeveel 'onvoorzien' is reëel/acceptabel voor partijen?
- Vraag: Welk prijsmechaniek om 'verborgen marges' te voorkomen? (zie ook a)
- Vraag: Hoe vullen we het begrip adaptiviteit in? (Zie ook a)?

d. Met de markt nadenken over **standaardisatie, innovatie en kennisuitwisseling**

- Standaardisatie en kennisuitwisseling krijg je als je als Rijkswaterstaat zorgt voor een goede dealflow (= repeterende effecten). Een aannemer gaat geen mensen aannemen als er niet zicht is op werk of neemt die tijdelijk aan als het werk eveneens tijdelijk/van korte duur is. Als er echter sprake van een continue stroom van projecten is, zal de markt in staat zijn vast personeel aan te nemen waardoor kennis en expertise geborgd worden in plaats van dat alle vaardigheden steeds opnieuw bij elkaar georganiseerd moeten worden.
- Efficiënter werken is waar mogelijk werken met templates, sjablonen, standards en referentieontwerpen. Niet steeds alle wielen opnieuw uitvinden en/of maatwerk gaan doen.

- Kennismanagement binnen Rijkswaterstaat kan beter: ze moet een eigen 'geheugen' hebben zodat kennis en leerervaringen niet verloren gaan en makkelijk doorgegeven kunnen worden bij wisseling van teams binnen de opgave.
- Standaardisatie van de V&R projecten moet niet (onbedoeld) gedomineerd worden door de huidige standaarden en normen van Rijkswaterstaat maar in samenspraak met partijen worden bepaald. Voorbeeld: als een brug nog 30 jaar mee moet gaan, terwijl de algemene richtlijn 50 jaar stelt, beperk je dan tot die 30 jaar. Het aantal eisen moet beperkt worden tot essentiële eisen.
- De keuze voor bepaalde samenwerkingsvormen gaat uiteraard van invloed zijn op kennisuitwisseling. Zie vooral de betekenis van IPM teams.
- Vraag: Welke balans ROK's/herhaalopdrachten en kansen voor nieuwe partijen?
- Vraag: Welke keuze in samenwerkingsvorm t.b.v. kruisbestuivingen?
- Vraag: Wat zijn essentiële eisen?
- Vraag: waar zou de versnelling met factor 4 specifiek uit voort moeten vloeien?

e. Zorg als Rijkswaterstaat en markt voor **aantrekkelijk werk**

- Wederom het punt van de deal-flow (zie hierboven) in combinatie met een goede systematiek voor het omgaan met dynamiek en verrassingen (zie eveneens hierboven).
- Snelheid en consistentie is belangrijk voor de markt. Rijkswaterstaat wordt geprezen voor haar doortastendheid rond calamiteiten. Daarentegen bestaat de indruk dat er rond dit soort geplande projecten vaak sprake is van red-tape in de vorm van diverse afdelingen die allemaal hun zegje moeten doen, budgetten die nog niet beschikbaar zijn, teams die onvoldoende mandaat hebben, te nadrukkelijk contract- en inkoopmanagers aan de knoppen zitten terwijl het gesprek meer met de projectmanagers zou moeten plaatsvinden zodat 'best for project' te

allen tijde prioriteit krijgt. Dat aan wet- en regelgeving moet worden voldaan is een gegeven en dat er een faire deal voor alle partijen op tafel dient te komen is een voorwaarde voor samenwerking.

- Exit-strategie: je moet een goede exit strategie ontwerpen aan de voorkant. Als de samenwerking niet meer werkt, moet je op een nette manier afscheid van elkaar kunnen nemen. Daarnaast moet je er ook voor zorgen dat je een relatie met elkaar opbouwt c.q. een omgeving creëert waarbij 'pijnpunten' goed /constructief bespreekbaar zijn.
 - Innovatie en creativiteit komen beter tot stand als er binnen de eigen organisatie bij Rijkswaterstaat de commitment geborgd is. D.w.z. ook als zaken in de samenwerking moeilijk worden, moet 'best for project' nog steeds prioriteit krijgen. De implicatie van deze houding is dat je binnen Rijkswaterstaat bereid moet zijn in zekere zin van je standaard protocollen e.d. af te stappen als het project daarom vraagt. Dus niet meteen goede ideeën en oplossingen met het badwater weggooien. Er is waarschijnlijk soms simpelweg geen andere manier om gezamenlijk het onbekende op cruciale momenten goed te kunnen tackelen.
 - Meerdere malen is de wens geuit om met treintjes van werk te werken. Als Rijkswaterstaat erin slaagt een continue stroom van werken op de markt te brengen, geeft dat partijen zicht, hoeft men geen buikpijn te hebben als men een keer een tranche mist (want er volgt immers vrij snel een nieuwe kans), etc. Dat helpt ook met vasthouden van kennis en capaciteit.
- Vraag: Hoe kan Rijkswaterstaat haarzelf het beste 'oplijnen' voor deze opgave?
 - Vraag: Wat beschouwen we als een goede project-cultuur?
 - Vraag: Wat is een faire verhouding tenderkosten versus projectkansen?

f. **Sneller/minder vaak aanbesteden**

- Dit gaat over de bundels en de snelheid i.c.m. met raamovereenkomsten: zie hierboven.
- In de vraagstelling zat nog een zorg met betrekking tot beschikbaarheid capaciteit. Hierop is door diverse partijen gemeld dat de V&R projecten behapbaar zouden moeten zijn o.a. door een stagnatie op de woningmarkt waardoor daar capaciteit beschikbaar is die elders kan worden benut. Veel vakkrachten komen vanuit het buitenland.
- Uitsluiten van partijen voor volgende rondes/tranches ligt (echter) minder voor de hand omdat enerzijds de beschikbare capaciteit niet moet worden overdreven en anderzijds de noodzakelijke kennis behoorlijk specialistisch en dus niet onbeperkt beschikbaar is. Je zou partijen hooguit kunnen uitsluiten indien er bij een 2^e, 3^e enzovoorts tranche blijkt dat zij dominant zijn geworden.

→ Vraag: Wat zijn realistische (door)looptijden?

g. Vergroten **transparantie en openheid**

- Dit initiatief wordt door alle partijen als zeer nuttig ervaren. Verder merkt men op dat het belangrijk is de voortgang van het project regelmatig te delen en wat dat betreft dus zorg te dragen (vanuit Rijkswaterstaat) voor opperste transparantie op voortgangsgebied.
- Obstakels vanuit de wet- en regelgeving op aanbestedingsgebied worden niet gezien zolang 'alles' maar openbaar is of wordt.
- Communiceer je planning, aanbestedingskalenders, etc. tijdig. Deel ook gedurende de rit (dus ook na gunning tranches e.d.) ervaringen via bijeenkomsten e.d.

Slot **Overige punten**

- Op de vraag naar goede voorbeelden werd genoemd: Tunnelalliantie van ProRail (opdrachtgever levert overdrachtdossier aan alliantie van aannemers die dat toetst), ROGO Partners Haarlem (pool van aannemers voor werkzaamheden o.b.v. plan IB's), PZH Beweegbare bruggen (vergelijkbaar met V&R Rijkswaterstaat dus wissel ervaringen uit, overigens 'concurrereert' dit ook met onderhoudige opgave) en de Rijkswaterstaat projecten in Oost Nederland.

4- Volgende stappen en timing

In lijn met de uitkomsten vanuit de interviews en enquêtes wordt momenteel door RWS samen met de markt uitgewerkt op welke wijze de projecten gebundeld via het middel van de Raamovereenkomst (ROK) en bijbehorende Nadere Overeenkomsten (NOK's) kunnen worden ingekocht. Daarbij wordt gekeken hoe risico's beter kunnen worden beheerst en hoe het prijsmechanisme tot stand komt. Ook wordt standaardisatie gezocht in de BPKV en in proceseisen.

De bedoeling is dat het Programma Beweegbare Bruggen zal aansluiten bij- en een eerste invulling zal zijn van bovengenoemde uitwerking. De plenaire marktconsultatie van het Programma Beweegbare Bruggen zal daarom volgen nadat ook de vorengenoemde uitwerking betreffende de ROK's en NOK's samen met de markt vorm heeft gekregen zodat de input uit beide initiatieven als onderlegger voor die consultatie kunnen worden gebruikt.

Bijlage 1

Na loting (vanwege overtekening bij aanmeldingen) zijn de volgende 8 partijen (bedrijven en consortium, in willekeurige volgorde) uit de bus gekomen voor de interviews (ca. 1,5 uur per gesprek via Webex):

- Savera: Spie Nederland & Dura Vermeer
- TBI: Mobilis - Croonwolter&dros
- Equans Infra & Energy
- Qumey Metaalindustrie
- SealTeq Noord
- Van der Ende Staalconservering
- Arup
- IV-Infra

Bijlage 2

Partijen die vanwege het gemaximeerde aantal van 8 interviews niet konden worden geïnterviewd (op basis van de random loting niet geselecteerd) hadden de mogelijkheid om via een enquête alsnog hun input te leveren. Onderstaande 8 partijen, in willekeurige volgorde, hebben vervolgens schriftelijk hun input gegeven:

- Heijmans
- Besix
- Arcadis
- Batenburg Beenen
- RHDHV
- Rebel Group
- Witteveen+Bos
- Hochtief

Bijlage 3

Programma Beweegbare Bruggen (PBB) Vragenlijst grootbedrijf

Vragenlijst Grootbedrijf

A. Versnellen door combineren van plan- en uitvoeringsfase

Ruwe wensen/ideeën eerdere overleggen:

- Samen met de markt uitvoeren
- Werken met portfolio's
- Hele keten van ON's betrekken: Aannemers- Techniekbedrijven - MKB - Ingenieursbureaus - Specialisten

Vraag
1. Noord: Huidige planfasen hebben een doorlooptijd die moet worden gereduceerd (> halveren!). Wat dienen wij hiertoe uit te besteden en hoe? Waar zou u bij welke bundel de knip leggen en waarom?
2. Wat betekent een keuze voor 1 ingenieursbureau aan de RWS kant voor jullie overwegingen?
3. Hoe is voor de aannemer de hoeveelheid rework op de uitwerking van de planfase het best te minimaliseren gegeven het uitgangspunt van een IB aan RWS-zijde en met een knip tussen planfase en realisatiefase?
4. Noord: Indien de knip voor de bundels gelegd wordt tussen planfase en realisatiefase. a) Welke samenwerkings-/contractvorm past daar het beste bij? En waarom? b) Welke EMVI-BPKV past daar het beste bij (incl. prijselement)? En waarom? c) Welk mechanisme stelt u voor om binnen projectbudgetten te blijven? En waarom? Zelfde vragen voor het geval dat de planfase en realisatiefase integraal zouden zijn.
Antwoord (essentie)

B. Werk met de markt (meer) contractuele portfolio's uit.

Ruwe wensen/ideeën/vragen eerdere overleggen:

- Hoe inrichten? Welke rollen en samenwerkingsvormen?
- Hoe vooraf advies inwinnen over inrichting portfolio's, die portfolio's ook snel bepalen
- Partijen zoveel mogelijk vooraf samen laten komen
- Snel selecteren (winnende) partijen
- Expertise bepalen op basis van 'droom' en 'visie' en dan pas contracteren

Vraag
1. Wat vindt u van de voorgestelde bundelingen? a) Hoe kunnen ze aantrekkelijker worden gemaakt? b) Wat zijn uw belangrijkste zorgen bij die bundelingen? Waarom?
2. Wat zou u tegenhouden bij (in principe) behapbare bundels? Waarom?
3. Welk scenario biedt de meeste mogelijkheden voor flexibiliteit (volgorde, extra bruggen, ...) en waarom/hoe?
4. Is er een voorkeur voor een landelijke uitvraag i.p.v. regionaal? Waarom? Is er een voorkeur voor uitvragen percelen o.b.v. activiteiten (i.p.v. o.b.v. integrale activiteiten en objecten)? Waarom?
5. Noord: Is de bundel Brug Oude Schouw en Uitwelleringergera met optie Hooivaartbrug mogelijk/logisch? Waarom?
6. Noord: Zijn er andere/betere bundelingen voor herhalingsopdrachten te maken? Waarom?
7. Zeeland: Bij Sas van Gent en Sluis is sprake van grote zeevaart, een spoorwegovergang en wegverkeer. Hoe ziet u de uitvoerbaarheid van conservering vd bruggen hierbij?
8. Welke aanbestedingsprocedure zou per scenario het beste zijn en waarom?
9. Op basis waarvan zou de EMVI-BPKV gestoeld moeten zijn en waarom?
10. Welke overige contractuele voorwaarden zijn van belang op te nemen?
Antwoord (essentie)

C. VenR opgave = onzekerheid en risico's: hoe daar beter mee omgaan?

Ruwe wensen/ideeën/vragen eerdere overleggen:

- Vanuit de inhoud i.p.v. financieel. Met elkaar de situatie goed begrijpen.
- Traditioneel aanbesteden beperkt eerlijk gesprek over risico's
 - Samen snel aan tafel
 - 2-Fasen
 - Alleen OG en grote ON's
- Vooraf (dus) inhoudelijke experts aan tafel zetten

Vraag
1. Wat zijn de belangrijkste risico's per bundel/scenario? Hoe (beter) beheersen?
2. Wat is verder van belang voor keuze wel of niet in te schrijven?
3. Wat zijn de belangrijkste factoren die het risicoprofiel van een onderhoudsproject aan een beweegbare brug bepalen? Zeeland: Hoe ziet u de complexe voegovergang berekeningen en opbouw van stellingen/werkterrein?
4. Welke kenmerken zou de bouworganisatievorm/samenwerkings- en contractvorm juist wel of niet moeten hebben per bundel/scenario? (2-Fasen, Bouwteam, ...)? Wat past beter bij V en wat beter bij R? Waarom?
Antwoord (essentie)

D. Met markt nadenken over standaardisatie, innovatie en kennisuitwisseling

Ruwe wensen/ideeën/vragen eerdere overleggen:

- Van elkaar leren (al was het maar vanwege schaarste middelen en mensen)
- Invullen wat standaardisatie dan inhoudt (werken met standaardvarianten?)
- Ruimte in uitvraag voor innovatie (c.q. terugverdien mogelijkheden bieden = meerdere projecten in mandje)
- Centrale plek inrichten voor kennisuitwisseling en opleidingen (OG + ON's)
- Elkaar regelmatig ontmoeten, geeft ook vertrouwen
- Incentives bieden
- Langere looptijden/werkstromen voor continuïteit
- Aanbesteden per kennisgebied/ werken met 'blauwdrukken' (ook voor houvast ON's)

Vraag
1. Waarop zou bij renovatie standaardisatie en verduurzaming moeten plaatsvinden (ook met oog op volgende batches)? Waarom/hoe?
2. Waar moet die – zeg - factor 4 versnelling vandaan komen?
3. Ziet u voordelen om met raamovereenkomsten te werken i.p.v. met het potentiële voorkeursscenario? Welke? Voor-/nadelen daarbij?
4. Hoe kan RWS optimaal deskundigheid en creativiteit v.d. markt benutten voor een uitvoering die maximale invulling aan randvoorwaarden (kwaliteit, veiligheid, stremmingbeperking, belastbaarheid, etc.) geeft?
Antwoord (essentie)

E. Zorg als RWS en markt voor aantrekkelijk werk

Ruwe wensen/ideeën/vragen eerdere overleggen:

- Maatschappelijke relevantie aangeven (duurzaamheid, etc.) trekt mensen aan evenals samenwerkingsgerichte werkvormen
- Mensen meenemen
- Minder tenders/ grotere tranches
- Samenwerking tussen OG en ON teams organiseren via IPM's e.d. Ook fysiek samen in de keet.
- Operationele convenanten

Vraag	
1.	Hoe is lerend vermogen te stimuleren/meten?
2.	Hoe koppel je een 2 ^e tranche wel/niet aan de 1 ^e tranche? Waarom? Scenario is om bundels te maken met herhalingsopdrachten: kansen en belemmeringen (onzekerheden, wachttijden rond specifieke disciplines, ...)?
3.	Welke KPI's (performance management vormgeven) zouden moeten worden gehanteerd bij herhalingsopdrachten?
Antwoord (essentie)	

F. Sneller/minder vaak aanbesteden.

Ruwe wensen/ideeën/vragen eerdere overleggen:

- Plan- en realisatiefases samenvoegen waar mogelijk
- Langjarige(re) contracten/ contractuele portfolio's/raamovereenkomsten
- Minder selectiecriteria (niet alles tot in detail uitvragen/schijnzekerheden voorkomen)
- 2-fasen voor complexere projecten, bundeling simpeler projecten
- Aantal (tender)verliezers beperken, sneller trechteren

Vraag	Antwoord
1. Wat is realistische/behapbare dealflow? Waarom? - Aantal/jaar - Omzet - Deelopdrachten - Omvang contracten (totaal) - Locatie	
2. Hoe kan in een realisatiebundel van objecten bij 1 ON het beste efficiencyvoordeel worden behaald? Waarom?	
3. Beperkingen waar rekening mee moet worden gehouden (mensen, materiaal, CO2, IT,...)?	
4. Hebben we genoeg vaklieden/opleidingen beschikbaar?	
5. Welk prijsvormingsmechanisme werkt het beste bij V en welk bij R? Waarom?	
6. Moeten partijen die een bundel winnen, uitgesloten worden voor een volgende tranche om de leerervaring breed te borgen of juist niet?	
Antwoord (Essentie)	

G. vergroten transparantie en openheid

- Precontractuele fase ter vergroting transparantie
- Niet alleen met de branchepartijen aan tafel, mist dan individuele partijen
- Samen pre-contractueel ramen van de opgave door OG en ON, ook ter vergroting vertrouwen

Vraag	Antwoord
1. Waar ziet u naast deze vroegtijdige marktconsultatie mogelijkheden voor RWS om ten opzichte van andere aanbestedingsprocessen meer openheid en transparantie te betrachten?	
2. Waarin ziet u gegeven de aanbestedingswet-en regelgeving mogelijkheden voor pre-contractuele betrokkenheid?	
Antwoord (essentie)	

Slot/Overig

Vraag	Antwoord
1. Welke vraag is niet gesteld? Uw antwoord?	
2. Wilt u nog ergens anders op terugkomen?	
Antwoord (essentie)	

Bijlage 4

De feedback van de geïnterviewden en geënkquêteerden kenmerkte zich door een behoorlijke consistentie. In de samenvatting gaat altijd een deel van de ‘flavour’ van de opmerkingen verloren. Om dit enigszins te corrigeren/verrijken, zijn hieronder een aantal snapshots uit de interactie met de marktpartijen toegevoegd die de geest van de reacties o.i. extra representeren:

“Maak complexe werken niet complexer door een complexe organisatie”

“Iedereen wil doen waar ie goed in is. Laat degenen die goed zijn in bepaalde projectonderdelen zich vroeg in de planfase met juist die onderdelen bemoeien om rework te voorkomen.”

“Als je besluit om in tranches te werken, is het belangrijk daar een zekere vorm van continuïteit in te waarborgen om kennis en capaciteit te behouden”.

“De meeste aanbieders weten beter dan Rijkswaterstaat met wie en hoe zij het beste kunnen werken aan bepaalde projecten. Laat de markt zich wat dat betreft zelf organiseren en schrijf niet (indirect) voor”

“Geef als Rijkswaterstaat heel helder aan wat de gevraagde disciplines zijn want dat bepaalt automatisch onze partnerkeuzes en onze rollen (hoofd- of onderaannemer)”

“Los bij problemen of uitdagingen eerst de boel technisch en inhoudelijk op met de projectmanagers en wacht (na gunning) met het contract en de contractmanager.”

“Het werkt fijner voor ons als er vanaf het begin voldoende transparantie is en risico’s gezamenlijk in kaart worden gebracht. Anders begin je met vaagheden aan een opgave om vervolgens in een nietes-welles discussie te belanden over wat er al dan niet was aangenomen.”

“Voorkom het maken van afspraken zonder zekerheden, waarvan je aan de voorkant eigenlijk al weet dat je er later op moet terugkomen, met alle gevolgen van dien voor beide partijen.”

"Je weet pas echt bij Vervanging wat de staat is, als je in de praktijk het behang van de muur hebt getrokken."

"EMVI-BPKV's zijn belangrijk en moeten uiteraard de nodige aandacht krijgen, maar mogen niet 'exploderen' en uitmonden in schrijfoopdrachten met mooie beloftes op papier, die in de praktijk vrijwel niet haalbaar zullen zijn."

"Je kunt de geleerde lessen/kennis en kunde extra benutten door de verschillende fases parallel aan elkaar te laten lopen. Zo kun je de diverse teams steeds makkelijk, zonder verlies/verspilling van trein laten wisselen."

"Wees bij vervanging als Rijkswaterstaat transparant over je voorkeuren. Als je weet wat je wilt, is het onnodig te doen alsof je die kennis niet in huis hebt: spreek je uit. Daarmee besparen we allemaal tijd en kosten tijdens de zoektocht."

"Laat de planning en snelheid bepaald worden door projectoptimalisatie-mogelijkheden en niet door budgetbeschikbaarheid. Uiteindelijk gaat het anders meer tijd en geld kosten."

"Dealflow is de grootste bepaler op het gebied van standaardisatie, innovatie en kennisuitwisseling."

"Raamovereenkomsten moeten ook daadwerkelijk leiden tot een redelijk hoeveelheid opdrachten en niet een situatie creëren waarbij je als het ware de hele tijd 'in afwachting van' bent."

"Werk bij bundels elke keer zoveel mogelijk met dezelfde procedures/contractvormen -behoudens evidente verbeteringen- om te voorkomen dat je steeds wielen opnieuw gaat uitvinden en onzekerheid creëert."

"Laat je als Rijkswaterstaat steeds leiden door focus op de projectbedoeling en je niet afleiden door allerlei procedurele- en organisatorische zoektochten naar perfectie: dat gaat uiteindelijk ten koste van je project."

"Laat geen misverstanden zijn over wat het hoofddoel van de opgave is. Door veel overleg en detaillering verliezen we dit soms met elkaar uit het oog."

"Laten we het in de concurrentiegerichtte dialoog vooral ook hebben over de mogelijkheden voor pre-contractuele betrokkenheid van partijen."

Contact

Heeft u vragen of opmerkingen over dit verslag of het vervolg, neem dan contact met ons op:

Rijkswaterstaat:

Edwin Schol

edwin.schol@rws.nl

Telefoon: 088-797 2111

PPS Netwerk Nederland:

Mami Veza

mami.veza@ppsnetwerk.nl

Harry Sterk

harry.sterk@ppsnetwerk.nl

Telefoon: 030-303 9760