



RWS INFORMATIE

Bedoelingendocument

Basisonderhoudscontract Noordzeekanaal [BOC-NZK]

Datum	23 februari 2023
Versie	1.0
Status	DEFINITIEF

Colofon

Datum	23 februari 2023
Versie	1.0
Status	DEFINITIEF

Samenvatting

Het Noordzeekanaalgebied is een complex en economisch belangrijk gebied. Objecten in dit gebied hebben zeer belangrijke functies. Voor Rijkswaterstaat is het een grote opgave om de bereikbaarheid, veilige beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de netwerken te borgen.

Gezien de staat van het Areaal is het essentieel om de areaalgegevens compleet te hebben en de onderhoudsprogrammering op orde te hebben. Hierdoor is de veiligheid van het netwerk beter geborgd, en neemt de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van het netwerk toe. We gaan daarom investeren in een significantie verbetering en ontwikkeling van het Assetmanagement, binnen de gehele samenwerkingsketen. Zo willen we ook het netwerk duurzamer laten presteren, terwijl projectkosten beheerst blijven.

Het projectteam PPO WNN-A Vaarwegen en de beheerorganisatie WNN zien zichzelf onvoldoende in staat om een volledig onderhoudscontract in de markt te zetten dat een juist beeld geeft van de situatie en omstandigheden van het areaal en de areaal-informatie die niet volledig actueel, betrouwbaar en compleet is. Er ontbreekt een duidelijke en heldere beschrijving van dat wat gewenst wordt op gebied van assetmanagement, duurzaamheid en eerlijke risicoallocatie. Met enerzijds de complexiteit, diversiteit en de huidige conditie van het areaal(data) en anderzijds uitdagende doelstellingen en hoge ambities, is het voor inschrijvende partijen moeilijk de werkzaamheden, risico's en prijs goed in te schatten. Dit heeft Rijkswaterstaat geleerd uit eerdere aanbestedingen.

Voor het komende onderhoudscontract is een goede samenwerking tussen de betrokken ketenpartners daarom essentieel. Alleen op die manier kunnen de uitdagingen en risico's die het areaal kent beheerst worden. Dit is vertaald in het Basisonderhoudscontract Noordzeekanaalgebied [BOC-NZK].

Het [BOC-NZK] is iets anders van vorm dan gebruikelijk is bij RWS. Met het [BOC-NZK] stappen we af van de gedachte dat RWS volledig ontzorgd moet worden. Wij nemen als RWS, beheerder van de assets en eigenaar van de budgetten, het roer meer in eigen handen en varen samen met de onderhoudsaannemer de juiste koers. De focus ligt op samenwerken en minder op het uitbesteden van het werk aan een onderhoudsaannemer. Er zijn dus twee kapiteins en één integrale bemanning op het schip. De partner die wij zoeken, noemen wij de Service- en Onderhoudspartner (SOP). Dit is onze Assetmanagementpartner!

Met deze Assetmanagementpartner sluit Rijkswaterstaat een Basisovereenkomst om aan de hand van een 2-fasenaanpak gedurende 14 maanden (Fase I) gezamenlijk het [BOC-NZK] definitief te maken, de doelstellingen en ambities nader uit te werken en een prijs voor de uitvoering van het standaard verzorgend onderhoud voor een looptijd van 10 (6 + 4) jaar, overeen te komen. Nadat aan alle (opschortende) voorwaarden is voldaan (Fase II), kan gestart worden met de uitvoering van het Werk.

Inhoud

•	INLEIDING	5
1	HET PROJECT	6
2	DE ORGANISATIE	8
2.1.	ORGANISATIEONDERDELEN EN DE ORGANISATIESTRUCTUUR	8
2.2.	RIJSWATERSTAAT (RWS)	8
2.2.1.	<i>West-Nederland Noord (WNN)</i>	8
2.2.2.	<i>Programma's Projecten en Onderhoud (PPO)</i>	9
2.2.3.	<i>Verkeer- en Watermanagement (VWM)</i>	9
2.2.4.	<i>Centraal Nautisch Beheer (CNB)</i>	9
2.2.5.	<i>Centrale Informatievoorziening (CIV)</i>	9
2.2.6.	<i>Overige interne stakeholders</i>	9
2.3.	HET PROJECTTEAM	10
2.4.	ROLLEN EN ROLHOUDERS	10
3	DE BEDOELING	12
3.1.	KOERS RWS	12
3.2.	PROJECTAMBITIES EN DOELSTELLINGEN	13
3.2.1.	<i>Projectambities</i>	13
3.2.2.	<i>Projectdoelstellingen</i>	14
3.3.	OP TE STELLEN PLANNEN VAN AANPAK	14
3.4.	SAMENWERKING REGIO-PPO-ON	15
3.4.1.	<i>Waarom is samenwerken voor ons belangrijk?</i>	15
3.4.2.	<i>Wat zoeken we in een samenwerking?</i>	15
3.4.3.	<i>Wat mag er van ons verwacht worden?</i>	16
3.4.4.	<i>Hoe willen we de samenwerking vormgeven?</i>	16
3.5.	ONTWIKKELEN ASSETMANAGEMENT 2.0	16
3.5.1.	<i>Waar staan we nu?</i>	16
3.5.2.	<i>Waar willen we heen?</i>	17
3.5.3.	<i>Wat is de Waardeketen Prestatiemanagement?</i>	17
3.6.	ADDITIONELE ONTWIKKELINGEN	18
3.6.1.	<i>Duurzaamheid</i>	19
3.6.2.	<i>Veiligheid</i>	19
3.6.3.	<i>Omgevingsmanagement</i>	20
4	HET CONTRACT	21
4.1.	DE AANBESTEDING	21
4.1.1.	<i>Concurrentiegericht dialog</i>	21
4.1.2.	<i>Financieel plan</i>	21
4.2.	2-FASENAANPAK	22
4.2.1.	<i>Fase I: contract en aanbidding</i>	22
4.2.2.	<i>Fase II: Uitvoeringsfase</i>	23
	Fase II: Randvoorwaarden	24
4.3.	LOOPTIJD [BOC-NZK]	24
4.4.	DYNAMISCH SCOPEN TIJDENS FASE II	24

Inleiding

De informatie van een project is doorgaans versnipperd aanwezig in het gehele aanbestedings- en contractdossier. Het is daarmee aan de lezer om de algemene samenhang van informatie in dat dossier te overzien. Dit document is bedoeld om één overzicht te bieden over het project, de beoogde aanpak en de relevante informatie daarvan. We beschrijven de bedoeling van het project. We noemen dit document daarom Het Bedoelingendocument.

Status document

Dit Bedoelingendocument heeft een contractuele status. Tijdens de Aanbestedingsfase valt het document onder de Aanbestedingsleidraad. Na definitieve gunning wordt het document onderdeel van het Contract en valt het onder de Basisovereenkomst.

De in dit document gepresenteerde informatie is terug te vinden in de contractdocumenten. Rijkswaterstaat staat in voor de juistheid van de verstrekte informatie in dit document. Marktpartijen kunnen zich daarom vóór en ná gunning baseren op dit document. Voor het opleveren van de Trechteringsproducten en de Kwaliteitsdocumenten kunnen de marktpartijen de input uit dit document gebruiken.

Leeswijzer

We starten met een beschrijving van het project: de opdracht die uitgevoerd moet worden. In hoofdstuk 2 lichten we de verschillende organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat en hun onderlinge samenhang toe. Vervolgens gaan we in Hoofdstuk 3 in op de *RWS koers 2050*. Dit is het kader voor de projectambities en -doelstellingen. Tot slot beschrijven we in Hoofdstuk 4 de contractuele procedure, die leidt tot het behalen van deze doelstellingen.

1 Het project



Projectbeschrijving

Het onderhoud van het Noordzeekanaalgebied (NZK) is een belangrijke opgave voor RWS (RWS). In een complex areaal met een hoge economische waarde is het essentieel dat het systeem en het netwerk hun functies blijven vervullen. Daarvoor sluit RWS een Basisonderhoudscontract (BOC) af met een marktpartij (Opdrachtnemer) voor dit areaal voor de periode 2024-2035, zijnde het [BOC-NZK]. Het voorbereiden, aanbesteden en realiseren van het [BOC-NZK] noemen we het "project BOC-NZK".

Het "project BOC-NZK" levert de volgende (eind)producten op:

- Een aanbestedingsdossier, in februari 2023;
- Een gunning van het [BOC-NZK], beoogd in mei 2024 en
- Een overdrachtsdossier naar de beheerder van het [BOC-NZK] bij einde looptijd, beoogd juli 2035.

Scope van het Basisonderhoudscontract

Het [BOC-NZK] omvat het Standaard Verzorgend Onderhoud en Klein Variabel Onderhoud, gericht op functiebehoud van het areaal in de natte corridor in het Amsterdam-Noordzeekanaalgebied vanaf de havenhoofden van IJmuiden tot aan het Buiten-IJ en het Amsterdam-Rijnkanaal voor een periode van 10 (6+4) jaar.

Het areaal

Het areaal bevat verschillende objecten die de volgende hoofdfuncties hebben:

- Drooghouden van het achterland;
- Bieden van een doorgang aan het (zee)scheepvaartverkeer en wegverkeer en
- Keren van hoogwater.

Met de functies die door de objecten in dit areaal worden vervuld, heeft RWS een belangrijke opgave in het waarborgen van de bereikbaarheid, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de netwerken in het gebied. Dit is een grote uitdaging doordat het areaal veel verouderde en complexe installaties kent. Door de verouderde installaties, overmatige slijtage en/of achterstallig onderhoud is er relatief vaak onverwachte uitval en vervanging benodigd.

De grootste en belangrijkste objecten binnen het areaal zijn:

1. Het sluizencomplex van IJmuiden, incl. Waterkering, bedienposten en vispassages, uitgezonderd Zeesluis IJmuiden (DBFM);
2. Het gemaal en spuisluizen van IJmuiden;
3. Selectieve Onttrekking vanaf 2024;
4. Het sluizencomplex van Schellingwoude, incl. waterkering en vispassage;
5. De inlaatwerken van Schellingwoude;
6. De Schellingwouderbrug;
7. Buitenhuiserbrug bij Buitenhuisen;
8. De primaire waterkeringen;
9. De oevers en bodem van het Noordzeekanaal;
10. De havenhoofden van IJmuiden;
11. Amsterdamse brug en
12. Meerdere afmeervoorzieningen.



Door de diversiteit en complexiteit aan installaties in het areaal zijn er verschillende technische werkzaamheden nodig. Het project vergt daarom onder andere kennis en ervaring op gebied van:

- Civiel waterbouwkundige werken. Voorbeelden: betonreparaties van sluiswanden, reparaties aan geleide- en remmingwerken, bolders, waterbouwkundige vloerconstructies en steenbestortingen, onderhoud van wegen en groen;
- Wisselen van rol-, punt en glijdeuren van sluizen;
- Werktuigbouwkundige- en elektrotechnische installaties van sluis- en spuivoorzieningen;
- Industriële automatisering, met betrekking tot bedienings- en besturingssystemen (inclusief CCTV, audio-installaties en noodstopvoorzieningen) en netwerken, op het gebied van sluizen, bruggen en/of gemalen en
- Hydrografische metingen en trendanalyses van kust- en oeverwerken, zowel boven als onder water.

De volledige lijst van objecten is te vinden in de decompositie. Samen met de technisch inhoudelijke projectinformatie is deze informatie te vinden in Bijlage A van de Vraagspecificatie Eisen.

Binnen de scope van de Overeenkomst vallen ondersteunende werkzaamheden zoals:

- Services om de Opdrachtgever inzicht te geven, te informeren, te analyseren en te adviseren over de areaaldata, het functioneren en presteren van het areaal en de daarbij behorende risico's, de prognose van de beschikbaarheid/betrouwbaarheid en levensduur van de objecten in het areaal;
- Verder ontwikkelen van de toepassing van assetmanagement binnen de gehele samenwerkingsketen (Regio-PPO-Opdrachtnemer);
- Services met betrekking tot het ondersteunen van de Opdrachtgever in het omgevingsmanagement;
- Services en taken met betrekking tot incidentmanagement en calamiteiten;
- Advisering en werkzaamheden met betrekking tot duurzaamheid en
- Advisering ten behoeve van het bepalen van de onderhoudsbehoefte.

Van ontzorgen naar samen sturen

Het [BOC-NZK] is iets anders van vorm dan gebruikelijk is bij RWS. Met het [BOC-NZK] stappen we af van de gedachte dat RWS volledig ontzorgd moet worden. Wij nemen als RWS, beheerder van de assets en eigenaar van de budgetten, het roer meer in eigen handen en varen samen met de onderhoudsaannemer de juiste koers. De focus ligt op samenwerken en minder op het uitbesteden van het werk aan een onderhoudsaannemer. Er zijn dus twee kapiteins en één integrale bemanning op het schip. De partner die wij zoeken, noemen wij de Service- en Onderhoudspartner (SOP). Dit is onze Assetmanagementpartner!

Assetmanagementpartner

Het [BOC-NZK] bestaat uit twee componenten: het *Servicebedrijf* en het *Onderhoudsbedrijf*. De combinatie van het '*Servicebedrijf*' en '*Onderhoudsbedrijf*' (SOP) noemen we de Assetmanagementpartner. Als *Servicebedrijf* draagt de Opdrachtnemer bij aan de ambitie om Assetmanagement in samenwerking met RWS op een hoger niveau te brengen, en in te spelen op ontwikkelingen die een effectieve assetmanagementsturing bevorderen zoals effectief informatiemanagement. Als *Onderhoudsbedrijf* draagt de Opdrachtnemer zorg voor het uitvoeren van onderhoudstaken en activiteiten. Zo borgt hij het functiebehoud van de natte corridor in het Amsterdam-Noordzeekanaalgebied. Wij zijn voor zowel het Servicebedrijf als het Onderhoudsbedrijf op zoek naar een gelijkwaardige partner, die zich kan vinden in de in dit document gestelde doelen en ambities.

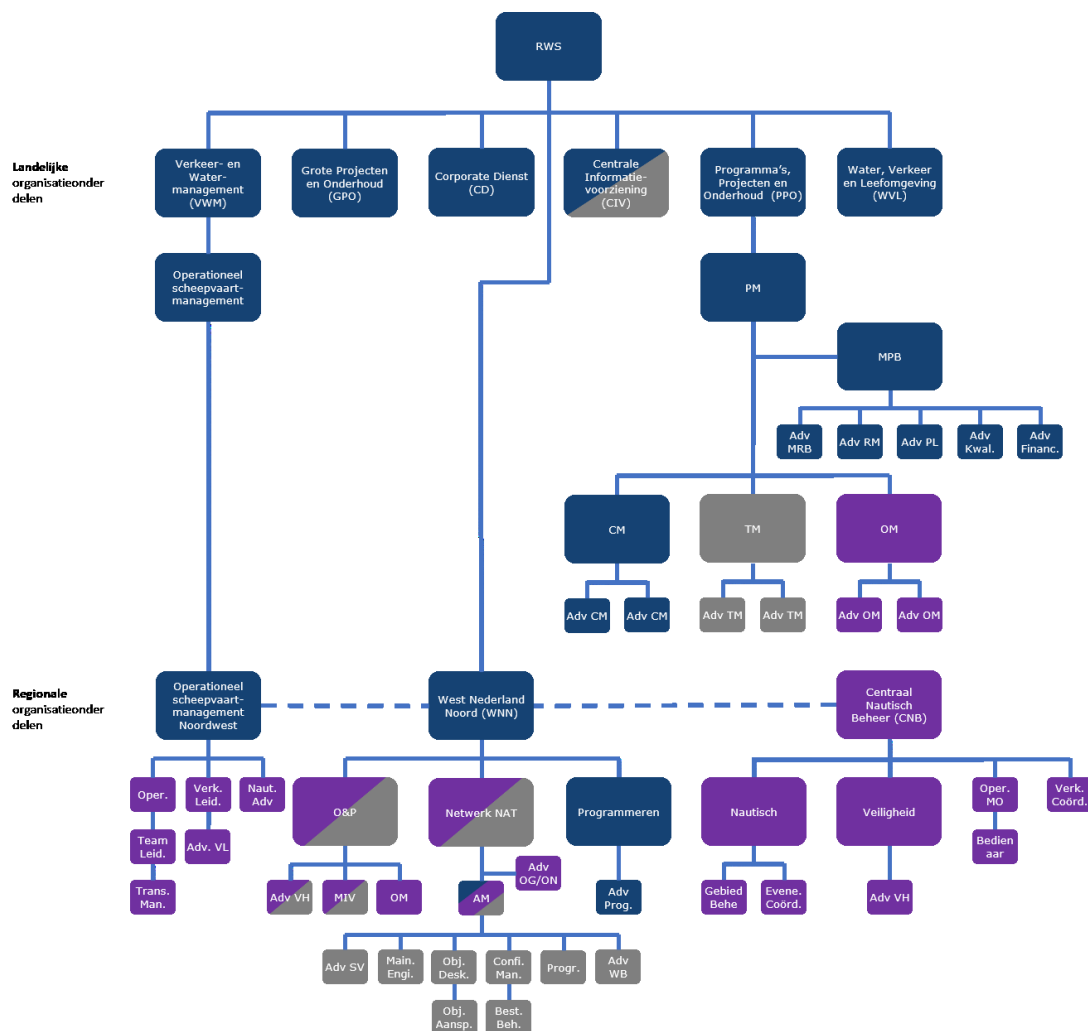
2

De organisatie

**2.1. Organisatieonderdelen en de organisatiestructuur**

Bij het 'project BOC-NZK' zijn veel organisatieonderdelen van RWS betrokken. De structuur en samenhang tussen de betrokken onderdelen voor dit project staat weergegeven in *figuur 1*.

De kleuren geven aan welke onderdelen en rolhouders met elkaar in verbinding staan. In de volgende paragrafen is per organisatieonderdeel een korte beschrijving opgenomen van de verschillende verantwoordelijkheden en de rol die het vervult op het contract. Ook de afkortingen van de rolhouders in het organogram worden uitgeschreven en beschreven in *tabel 1* in paragraaf 2.4.



Figuur 1: Overzicht organisatieonderdelen RWS met rolhouders

2.2. Rijkswaterstaat (RWS)**2.2.1. West-Nederland Noord (WNN)**

RWS West-Nederland Noord (WNN) is een regionaal organisatieonderdeel. Regio WNN is verantwoordelijk voor onderhoud, beheer en aanleg van snelwegen en hoofdvaarwegen in grofweg de provincie Noord-Holland. WNN dient de mobiliteit en bereikbaarheid, waaronder de hoofdstad Amsterdam, Schiphol en de havens van Amsterdam en IJmuiden. WNN garandeert de dagelijkse doorstroming voor woon-werkverkeer, maar ook voor de zakelijke mobiliteit, goederenvervoer, recreatie en toerisme.

Als verantwoordelijk organisatiedeel van RWS voor het onderhoud en beheer, is Regio WNN de interne Opdrachtgever voor het projectteam van PPO.



2.2.2. *Programma's Projecten en Onderhoud (PPO)*

RWS Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO) is de uitvoerende projectorganisatie voor het onderhoud van rijkswegen, vaarwegen, bruggen, waterkeringen, sluizen en de bedieningsinstallaties. PPO werkt actief samen met de andere organisatieonderdelen van RWS. Bij PPO werken onder andere inhoudelijke adviseurs en managers op gebied van projectbeheersing, technisch-, contract, omgevings- en projectmanagement.

De adviseurs en managers vormen samen het projectteam van 'project BOC-NZK'. Het projectteam fungeert als schakel tussen de verschillende organisatieonderdelen van RWS en de Opdrachtnemer.

2.2.3. *Verkeer- en Watermanagement (VWM)*

RWS Verkeer- en Watermanagement (VWM) is een landelijk organisatieonderdeel, waarin het verkeersmanagement op de (vaar)weg en het watermanagement worden gebundeld. VWM zorgt 24 uur per dag voor betrouwbaar waterbeheer en vlot en veilig verkeer over weg en water. Alle operationele taken van de weginspecteurs, wegverkeerscentrales, sluismeesters, verkeersleiders, verkeers-posten en een onderdeel van het Watermanagementcentrum Nederland (WMCN) zijn hier ondergebracht. VWM is een bijzondere stakeholder binnen dit project. Afstemming is nodig voor onder andere het aanvragen van vergunningen en stremmingen.

2.2.4. *Centraal Nautisch Beheer (CNB)*

Centraal Nautisch Beheer (CNB) is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Zaanstad, Amsterdam, Beverwijk en Velsen met mandaat van RWS en de Port of Amsterdam voor de scheepvaart-verkeersbegeleiding:

- Het bedienen van het sluizencomplex in IJmuiden en
- De scheepvaartbegeleiding in het Noordzeekanaal en het IJ.

Het CNB is 24 uur per dag verantwoordelijk voor een vlotte, veilige en milieuverantwoorde doorvaart van scheepvaartverkeer in de vaarwegen die in beheer zijn van RWS. VWM is een bijzondere stakeholder binnen dit project. Afstemming is nodig voor onder andere het aanvragen van vergunningen en stremmingen.

2.2.5. *Centrale Informatievoorziening (CIV)*

Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening (CIV) zorgt voor de ontwikkeling en beschikbaarheid van informatie binnen Rijkswaterstaat. De CIV zorgt voor industriële automatisering bij bruggen, tunnels, rijkswegen en sluizen. Binnen het BOC NZK is er samenwerking met het CIV op gebied van Functionele Inspecties en Testen voor de verschillende objecten binnen het areaal.

Daarnaast werkt de CIV met het project Landelijk Uniform Vervangen (LUV) van Vessel Traffic Services (VTS) om de huidige systemen te vervangen en te onderhouden. Zo maken we de Nederlandse vaarwegen en havengebieden veiliger en sneller. Deze VTS systemen worden landelijk, uniform en toekomstvast ingekocht, vervangen en voor een periode van 10 jaar onderhouden.

2.2.6. *Overige interne stakeholders*

Binnen de projectgrenzen moet er rekening gehouden worden met raakvlakken met de volgende organisatieonderdelen van RWS, en bijbehorende projecten:

- Bestuursstaf
- CD: Energie en Huisvesting
- PPO: B Vaarwegen
- PPO: Vervanging en Renovatie Buiten-IJ
- GPO: Vervanging en Renovatie Noordzeekanaal
- GPO: Selectieve Onttrekking (SO)
- VWM: Corridorgerichte Bediening en Begeleiding (CBB)
- VWM: Markeringen



2.3. Het projectteam

Wij willen de geïnteresseerde marktpartijen de mogelijkheid geven om een beeld te vormen met wie er samengewerkt gaat worden. Door wetgeving, verwachte personele wijzigingen en aanbestedingskeuzen kunnen wij niet de beoogde projectleden voorstellen. In plaats daarvan delen wij met de onze kernwaarden en samenwerkingsprincipes. Deze zijn immers van toepassing op al onze projectteamleden, en gelden gedurende de gehele looptijd van de overeenkomst. Tijdens Fase I is tijd en budget gereserveerd voor een goede kennismaking en om de projectteams van Opdrachtgever en Opdrachtnemer op elkaar af te stemmen.

Als uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu dient Rijkswaterstaat resultaat te zien in en van ons werk. Dit resultaat moet bijdragen aan effectieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat wij het belangrijk vinden dat wanneer de zeespiegel stijgt, wij hierop ons areaal aanpassen. En dat wanneer Nederland een periode van droogte kent, wij garanderen dat de scheepvaart gebruik kan blijven maken van ons netwerk - zonder dat het zoutgehalte in het Noordzeekanaal te hoog wordt.

Wij vinden veilig en gezond werken het aller belangrijkste dat er is. Dit betekent dat zowel fysieke ongemakken als mentale ongemakken altijd voorkomen dienen te worden. Uiteraard voldoen wij aan de voorschriften die staan in de Arbeidsomstandighedenwet. Daarnaast zorgen wij er altijd voor dat wij de juiste beschermingsmiddelen dragen, wanneer wij buiten op het Werk zijn. Wij verwachten van elkaar dat we een stap extra zetten als het gaat om veilig werken. Bespreekbaar maken van (veiligheids)issues, en oplossing vaststellen voor veiligheid en gezondheid.

Wij willen niet alleen werken in een omgeving waarin iedereen veilig en gezond is, wij willen ook dat iedereen zich veilig en gezond voelt. Dit betekent dat iedereen kan werken in een omgeving die voor hem of haar prettig is. Wij hebben een huisreglement, vertrouwenspersonen, teambuildingsdagen, teamuitjes, heisessies, trainingen en seminars. Hoewel deze producten, rollen en activiteiten uiteenlopende doelen kennen, proberen wij hiermee een omgeving te creëren waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt. Daarnaast is er ook extra aandacht voor diversiteit en inclusie. Door een diverse samenstelling in ons projectteam geloven wij namelijk dat dit leidt tot aanvullende perspectieven, achtergronden en inzichten.

Naast de maatschappelijke impact en de veilige- en gezonde werkomgeving, ontwikkelen wij ons personeel. Wij vinden het belangrijk onze medewerkers groeikansen te bieden. Dat betekent dat wij ons kwetsbaar opstellen en 'de juiste man/vrouw op de juiste plek' willen inzetten. Bijscholing en omscholing kan daarvoor noodzakelijk zijn. Deze investeringen doen wij graag.

Gezien de lange doorlooptijd van het [BOC-NZK] houden wij rekening met vervanging en wijziging van personeel in de beide projectteams. Het streven is om een stabiel projectteam te hebben gedurende de gehele doorlooptijd. Dit verwachten wij ook van de Opdrachtnemer. Door een stabiele bezetting creëren we de juiste werkdruk, zijn we beter op elkaar ingespeeld en hebben we meer grip op de onderhoudsplanning.

Bij wijzigingen in het projectteam moet de vervanger passen binnen de kernwaarden van het projectteam. Een open communicatie tussen beide projectteams bij personele wijzigingen, is nodig. Dit betekent dat we een wijziging of verandering in een zo vroeg mogelijk stadium met elkaar delen. Daardoor zijn de bijbehorende risico's beter beheerst. En wordt de samenwerking verbeterd.

2.4. Rollen en rolhouders



Tabel 1 duidt de uitgeschreven afkortingen van rollen en rolhouders die betrokken zijn bij 'project BOC-NZK'. De functie die zij hebben binnen het 'project BOC-NZK' wordt daarnaast kort beschreven.

Afkorting	Functie	Beschrijving
Adv CM	Adviseur Contractmanagement	Adviseur op het gebied van Contractmanagement
Adv Financ.	Adviseur Financieel Management	Adviseur op het gebied van Financieel Management
Adv Kwal.	Adviseur Kwaliteitsmanagement	Adviseur op het gebied van Kwaliteitsmanagement
Adv MRB	Adviseur Maatregelbeheer	Adviseur op het gebied van Maatregelbeheer
Adv OG/ON	Adviseur Opdrachtgever/Opdrachtnemer	Adviseur op het gebied van interne opdrachtverstrekking Regio-PPO
Adv OM	Adviseur Omgevingsmanagement	Adviseur op het gebied van Omgevingsmanagement
Adv PL	Adviseur Planning	Adviseur op het gebied van projectplanning
Adv Prog.	Adviseur Programmeren	Adviseur op het gebied van het landelijke programmeren
Adv RM	Adviseur Risicomanagement	Adviseur op het gebied van risicomanagement
Adv SV	Adviseur Scheepsvaart	Adviseur op het gebied van Scheepsvaart
Adv TM	Adviseur Technisch Management	Adviseur op het gebied van Technisch Management
Adv VH	Adviseur veiligheid	Adviseur op het gebied van veiligheid
Adv VL	Adviseur verkeersleider	Adviseur op het gebied van begeleiding scheepvaart
Adv WB	Adviseur Waterbeheer	Adviseur op het gebied van Waterbeheer
AM	Assetmanager	Verantwoordelijke beheer en onderhoud objecten binnen arsenaal RWS
Best. Beh.	Bestandbeheerder	Beheerder van digitale werkomgeving en van data in RWS-bronsystemen
CM	Contractmanager	Verantwoordelijk voor het contractmanagement binnen project
Config. Man.	Configuratiemanager	Persoon die het up-to-date houden van de configuratie in informatiesystemen coördineert
Evene. Coörd.	Evenementcoördinator	Medewerker die evenementen in of naast de vaarwegen coördineert
Gebied Behe	Gebied Beheerder	Medewerker die assisteert bij de coördinatie van werkzaamheden
Main. Engi.	Maintenance Engineer	Onderhoudsspecialist
MIV	Medewerker Informatievoorziening	Adviseur op het gebied van Data en Informatievoorziening
MPB	Manager Projectbeheersing	Verantwoordelijk voor beheersing van het project
Naut. Adv	Nautisch Adviseur	Adviseur op gebied van nautische zaken
O&P	Omgeving en Projecten	Afdeling Omgeving en Projecten
Obj. Aansp.	Objectaanspreekpunt	Aanspreekpunt voor bepaald object
Obj. Desk.	Objectdeskundige	Kennishouder bepaalde werksoorten
OM	Omgevingsmanager	Verantwoordelijk voor het omgevingsmanagement binnen EN buiten het project
Oper	Operators	Bedienaars (beweegbare) objecten
Oper. MO	Manager van de Managers Operators	Verantwoordelijk voor de operationele gang van zaken
PM	Projectmanager	Hoofdverantwoordelijk binnen projectorganisatie
Progr.	Programmeur	Verantwoordelijk voor het programmeren binnen WNN
Team Leid.	Teamleider	Leidinggevende aan bepaald team
TM	Technisch Manager	Verantwoordelijk voor de technische aspecten binnen project
Trans. Man.	Transitiemanager	Verantwoordelijke voor landing overgang werkprocessen
Verk. Coörd.	Verkeerscoördinatie	Afdeling die verantwoordelijk is voor de verkeerscoördinatie
Verk. Leid.	Verkeersleider	Verantwoordelijk voor begeleiding scheepvaart

Tabel 1: overzicht afkortingen rolhouders

3



De bedoeling

Dit hoofdstuk gaat in op de koers die RWS vaart, de projectambities en -doelstellingen die daaruit volgen en hoe de aanpak van een marktpartij hierop aan kan sluiten. Wij maken duidelijk welke bedoeling RWS heeft met het 'project BOC-NZK', en wat wij samen met de Opdrachtnemer willen bereiken tijdens de looptijd van het [BOC-NZK].

De koers die gevaren wordt is het kader waarbinnen het project uitgevoerd wordt. De projectteams vertalen deze landelijke koers naar projectambities en projectdoelstellingen.

De projectambities en -doelstellingen vloeien voort uit de koers van RWS, en zijn specifiek voor ons areaal en contract. De ambities wil RWS waarmaken in de komende 10 jaar in het areaal. De projectdoelstelling is datgene dat RWS en Opdrachtnemer moeten bereiken in de komende 10 jaar.

Figuur 2 geeft de samenhang tussen de landelijke Koers RWS, de projectambities en -doelstellingen weer.



Figuur 2: Koers RWS, de projectambities en -doelstellingen



3.1. Koers RWS

De koers waarbinnen het project uitgevoerd wordt, is gebaseerd op de landelijke strategie van RWS. Op basis van Expeditie RWS2050 heeft RWS besloten tot een nieuwe strategie voor de lange termijn: Kompas RWS. De missie van RWS blijft een *veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland*. Door klimaatverandering en grote ruimtelijke transitieopgaven is deze missie nog relevanter geworden. Het onderhouden en tijdig vervangen van infrastructuur krijgen daarnaast de komende jaren extra aandacht. Voor het behalen van deze missie zet RWS in op continuïteit én vernieuwing.

De lijn van continuïteit ziet RWS als doorgaan met de basis: *onze dienstverlening aan weg- en vaarweggebruikers, onze alertheid bij crises, onze zorg dag in dag uit voor het beheer van de netwerken en de omgeving*. Het werk dat deze lijn volgt, ontwikkelt en verbetert zich geleidelijk én op basis van vakmanschap.

In tegenstelling tot de lijn van continuïteit richt de vernieuwing zich juist op fundamentele veranderingen. Veranderingen die de komende jaren nodig zijn binnen het werkveld van RWS. Binnen de koers van RWS uit zich dit in een zestal focuspunten. De zes punten zijn input voor het formuleren van de projectambities en -doelstellingen en in het bijzonder: *Assetmanagement; Duurzaamheid en Leefomgeving; Data en Informatievoorziening en Opgavegericht Samenwerken*. De overige focuspunten, *Klimaatadaptatie en Smart Mobility*, worden minder passend geacht voor de werkzaamheden van dit contract.



3.2. Projectambities en doelstellingen

Op basis van de Koers RWS hebben we de projectambities en -doelstellingen geformuleerd. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van de vier focuspunten: *Assetmanagement; Duurzaamheid en Leefomgeving; Data en Informatievoorziening en Opgavegericht Samenwerken*. De projectambities zijn zes punten waar wij samen met de Opdrachtnemer naar streven de komende 10 jaar. De projectdoelstellingen zijn een vijftal punten die wij samen met de Opdrachtnemer in de komende 10 jaar moeten realiseren.

3.2.1. Projectambities

RWS spreekt de volgende ambities uit voor het 'project BOC-NZK':

1. Samenwerking: Regio-PPO-ON
 - We streven naar een optimale werksfeer in de keten;
 - Snel en efficiënt opschalen bij eventuele onderhouds sluimerende issues;
 - Benutten van het ontwikkel potentieel door intensieve samenwerking in de keten
 - Eerlijk geld voor eerlijk werk.
2. Assetmanagement: Betrouwbare en voorspelbare (niet-)beschikbaarheid van het netwerk
 - Het Standaard Verzorgend Onderhoud (SVO) is altijd de basis (prioritair);
 - We willen dat alle gegevens Actueel, Betrouwbaar en Compleet zijn (A-B-C). We willen datasystemen van RWS tijdig en juist vullen;
 - Object-Data genereren voor de prognose van beschikbaarheid en betrouwbaarheid van Objecten;
 - Altijd kunnen werken met gevalideerde en actuele Object Risico Analyses (ORA's) en (prestatie)InstandhoudingsPlannen (p)IHP's;
 - Instandhoudingsbehoefte (programmeringsbasis) en -programming op orde;
 - i. Inzicht in de prognose van de beschikbaarheid/betrouwbaarheid op basis van een afgesproken onderhoudsregime;
 - ii. Onderhoudskeuzes maken tussen preventief versus correctief onderhoud op basis van de driehoek Prestaties-Risico's-Budget. Daarbij worden altijd de projectambities en doelstellingen in acht genomen.
 - Uniform werken volgens het gedachtegoed van ISO:55000.
3. Duurzaamheid: reduceren van verbruik
 - Maximaal beperken verbruik van energie/CO2;
 - Maximaal hergebruik van materialen;
 - Maximaal standaardiseren van onderdelen binnen het areaal.
4. Veiligheidsontwikkeling: we werken veilig, of we werken niet
 - Inrichten van governance rondom veiligheidsissues binnen de 12 Veiligheids-domeinen (integraal) met gebruikmaking van de gehele keten;
 - Een proactief veiligheidsniveau op de veiligheidscultuurladder.
5. Omgeving: tevreden betrokkenheid
 - Een tevreden Omgeving:
 - i. Goede en betrouwbare partner voor de belangrijkste stakeholders zoals de gebruikers, interne Opdrachtgever, CNB (Centraal nautisch beheer) en Port of Amsterdam;
 - ii. Voor elke omgevingspartij en gebruikersgroep (vaar)weggebruikers zijn top 3 risico's en bijbehorende beheersmaatregelen bekend en beheerst door RWS en Opdrachtnemer.

- Een tevreden (vaar)weggebruiker:
 - i. Veilig gebruik van de assets door (vaar)weggebruikers;
 - ii. Top 3 risico's en beheersmaatregelen per gebruikersgroep zijn bekend en beheerst.

3.2.2. Projectdoelstellingen

RWS spreekt de volgende doelstellingen uit voor het 'project BOC-NZK':

1. Assetmanagement: Betrouwbare en voorspelbare beschikbaarheid van het netwerk, door:
 - De areaalinformatie wordt continu verbeterd;
 - Stuurinformatie is beschikbaar en gebaseerd op de afweging prestaties-kosten-risico's;
 - Een zo optimaal mogelijk beschikbaar, functionerend en veilig areaal binnen de afweging prestaties-kosten-risico's met in achtneming van de projectambities en doelstellingen.
2. Duurzaamheid vergroten door:
 - Minimaal 5% energiereductie van het areaal in 2030 ten opzichte van het totale verbruik in peiljaar 2021: 7,6 mln. KWh voor het gehele areaal;
 - Alle infra-ingebedde gebouwen in het areaal hebben energielabel A in 2030.
3. Veiligheidsontwikkeling verbeteren door:
 - Op de veiligheidsladder stijgen wij van niveau 2 naar niveau 4.
4. Omgeving betrekken door:
 - De vijf belangrijkste stakeholders binnen de scheepvaart, waterpartijen en omgeving ervaren RWS als transparant en betrouwbaar;
 - De (vaar)weggebruikers ervaren RWS transparant en betrouwbaar in de communicatie over de beschikbaarheid van het areaal.



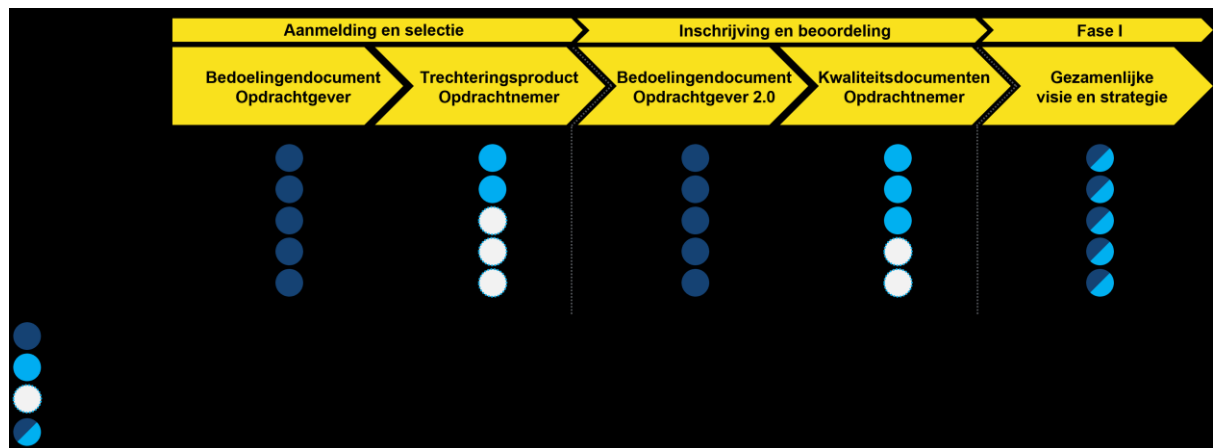
3.3. Op te stellen plannen van aanpak

Tijdens de aanbestedingsfase, bestaande uit de 'Aanmelding en Selectie'-fase en de 'Inschrijving en Beoordeling'-fase, schrijft de Opdrachtnemer een aantal visies en plannen van aanpak. Wij stellen twee onderwerpen centraal voor het behalen van de projectambities en doelstellingen, namelijk: *samenwerking* en de *ontwikkeling van assetmanagement*. In de 'Aanmelding en Selectie'-fase schrijft de Opdrachtnemer op deze twee onderwerpen een visie.

Tijdens de 'Inschrijving en Beoordeling'-fase schrijft de Opdrachtnemer drie plannen van aanpak: *samenwerking Regio-PPO-ON*, *ontwikkeling assetmanagement*, plan van aanpak duurzaamheid (reductie energieverbruik areaal). Daarnaast schrijft de Opdrachtnemer ook een financieel plan.

Na gunning en tijdens Fase I volgen nog eens twee onderwerpen: *ontwikkeling veiligheid* en *ontwikkeling omgevingsmanagement*. Daarnaast worden de eerdere plannen nader uitgewerkt. Opdrachtnemer en Opdrachtgever schrijven zo gezamenlijke vijf visies en plannen van aanpak:

- Visie en strategie Samenwerking;
- Visie en strategie Assetmanagement;
- Visie en strategie Duurzaamheid;
- Visie en strategie Veiligheidsontwikkeling en
- Visie en strategie Omgeving.



Figuur 3: Overzicht op te stellen plannen van aanpak



3.4. Samenwerking Regio-PPO-ON

De projectomgeving is complex en divers: netwerkschakelgericht, installatie-gedreven en draait om verouderd areaal met relatief veel storingen en uitval¹. Het kenmerkt zich door een grote scope met een grote diversiteit aan vraagstukken met daarbij een politiekgevoelige omgeving met belangrijke stakeholders. Dit moet in samenwerking met Regio WNN, PPO en de Opdrachtnemer, effectief, duurzaam en kostenefficiënt opgelost worden. In de verschillende projectfasen moeten problemen vroegtijdig gesignaleerd,- risico's beter beheerst,- en escalaties voorkomen worden. Een proactieve samenwerking én een open communicatie in wederzijds vertrouwen zijn daarom belangrijke succesfactoren.

3.4.1. *Waarom is samenwerken voor ons belangrijk?*

Het verbeteren van de samenwerking draagt bij aan:

- Een onderhoudscontract met daarin een evenwichtige risicoverdeling, met duidelijk overeengekomen teksten voor het behalen van de doelstellingen, met de juiste prikkels om te investeren in het areaal en zo de ambities te verwezenlijken;
- Een realistische prijs voor het onderhoud en de service, die beheersbaar is gedurende de uitvoering van het onderhoudscontract;
- Areaaldata die gedurende de contractperiode actueel, betrouwbaar en compleet wordt;
- Een gedegen en (budget)verantwoord onderhoudsprogrammering voor de (middel)lange termijn;
- Objecten die (zoveel mogelijk) voldoen aan de machinerichtlijnen;
- Een Opdrachtnemer die deskundig en geprikkeld is om verbetering en innovatie door te voeren om het areaal betrouwbaarder, voorspelbaarder, en duurzamer te maken;
- Een goede afstemming en wisselwerking tussen Vervanging en Renovatie projecten met het 'project BOC-NZK' en
- Een langdurig goede relatie onderling en met de stakeholders gestoeld op wederzijds vertrouwen en open communicatie.

3.4.2. Wat zoeken we in een samenwerking?

Voor dit project zijn we op zoek naar de optimale samenwerkingsvorm waarin een win-win situatie ontstaat voor beide partijen. We streven naar een samenwerking die:

- Bijdraagt aan het behalen van alle projectdoelstellingen en -ambities;
- Overzichtelijk is en een duidelijke communicatiestructuur heeft;
- Qua capaciteit een stabiele kern kent maar tegelijkertijd een flexibele schil heeft;

¹ Zie bijlage A voor de recente storingsgegevens

- Constructief bijdraagt aan het besluitvormingsproces rondom vraagstukken;
- Aansluit op de beschrijving van de samenwerking/organisatie binnen Regio-ON zoals weergegeven in het document samenwerking Regio-ON van RWS en
- Aansluit op de op de organisatiestructuur van RWS.

Wij verwachten dat de Opdrachtnemer ook een goede en betrouwbare partner is voor de interne organisatieonderdelen van RWS én voor de externe stakeholders.

3.4.3. *Wat mag er van ons verwacht worden?*

Met de beoogde samenwerking slaat RWS een brug tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Daarbij mag de Opdrachtnemer verwachten dat Opdrachtgever een constructieve houding aanneemt en meedenkt met de Opdrachtnemer. Concreet betekent dit dat er met regelmaat overleggen zijn tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer, waarbij het doel is tot gezamenlijke conclusies en oplossingen te komen, die de belangen van alle partijen dienen, of daar op z'n minst rekening mee houden

3.4.4. *Hoe willen we de samenwerking vormgeven?*

De samenwerking kent enkele randvoorwaarden, dat geldt voor zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer:

- We werken met duidelijke communicatiestructuren;
- We zetten een stabiel en flexibel team in, dat snel kan schakelen;
- Opdrachtverstrekking loopt altijd via het contractteam;
- Escalatie loopt via de IPM-lijn (Adv > IPM-rol > PM > PFM > Dir > HID);
- We streven naar continue verbetering en optimalisaties;
- We werken met toewijding aan dit project.



3.5. **Ontwikkelen assetmanagement 2.0**

De tweede projectambitie en eerste projectdoelstelling van het 'project BOC-NZK' is het doorontwikkelen van het assetmanagement. Wij zoeken een samenwerkingspartner, die samen met ons het huidige Assetmanagement ontwikkelt naar Assetmanagement 2.0. én vervolgens ook zodanig toepast. RWS wil altijd een betrouwbaar en voorspelbare beschikbaarheid van het netwerk. Volwaardig Assetmanagement moet daarvoor de basis zijn.

3.5.1. *Waar staan we nu?*

In 2024 heeft Regio WNN een aantal gaten in de informatievoorziening, die effectieve Assetmanagementsturing in de weg staan. De voornaamste gebreken zijn:

- De Areaalgegevens zijn onvoldoende Actueel, Betrouwbaar en Compleet (A-B-C);
- De Onderhoudsprogrammering (financiële planning) sluit onvoldoende aan bij de daadwerkelijke situatie in het areaal (onderhoudsbehoefte);
- Prestatiesturing is niet mogelijk door het ontbreken van prestatie-indicatoren op objectniveau en
- Onderhoudsstrategieën hebben een onvoldoende voorspellend karakter.

Door in de projectambities en -doelstellingen te focussen op bovenstaande punten, zijn we ervan overtuigd dat er samenhang ontstaat tussen prestaties, kosten en risico's. Daarmee neemt de effectiviteit van sturingsinformatie toe. Ook stelt dit RWS in staat de onderhoudsbehoefte in de tijd door te vertalen naar de verschillende opgaven in het areaal voor onderhoud, vervanging & renovatie, en projecten zoals Corridorcentrale Scheepvaart Amsterdam (CCSA). Wij zien dit als een *dynamisch scoping proces* in de tijd, waarmee we inspelen op tussentijdse veranderingen – zie ook paragraaf 4.4 – Dynamisch scopen in Fase II. Gezien de staat van het areaal is het essentieel dat er wordt geïnvesteerd in een significante verbetering en ontwikkeling van het (operationeel) assetmanagement. Het doel is om te werken met betrouwbare data zodat onderhoud voor de korte en lange termijn beter te voorspellen wordt. Om dit te realiseren moeten we

samenwerken en kennis uitwisselen met de regionale organisatieonderdelen, de landelijke uitvoeringsdiensten én de markt.

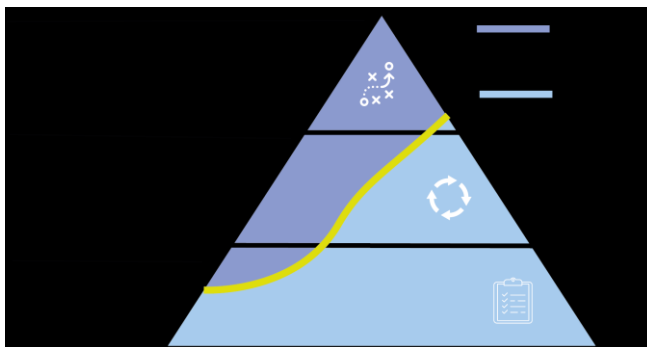
3.5.2. Waar willen we heen?

RWS werkt landelijk volgens een 'Ontwikkelplan Assetmanagement IenW'. Dit ontwikkeltraject is in 2020 gestart en heeft in beginsel een looptijd van 5 jaar. In het verlengde van dit ontwikkelplan is het logisch voor RWS om te kiezen voor een BOC. Met het BOC laten we namelijk bewust ruimte voor een dialoog over de ontwikkeling van assetmanagement, over de wijze waarop RWS dit kan toepassen en over welke organisatorische aanpassingen nodig zijn.

RWS wil Data Gedreven Assetmanagement (DGAM) volwaardig toepassen op het Areaal in 2035. Dat betekent dat RWS een zo correct en actueel mogelijk inzicht heeft in het functioneren van het areaal, besluiten neemt op basis van adequate sturingsinformatie en daarmee voorspelbaar is in het functioneren en presteren van het areaal. Wanneer het onderhoud beter voorspelbaar wordt, kan het netwerk beter en duurzamer presteren. Dit heeft betrekking op veiligheid, betrouwbaarheid, beschikbaarheid en de omgeving. Hierdoor kunnen de gebruikers er nu en in de toekomst veilig en optimaal gebruik van blijven maken.

Wij zien dit als een 'groeipad' gedurende de looptijd van het contract. Samen met de Assetmanagementpartner ontwikkelen wij een strategie, voeren deze uit, stellen deze bij en leren van de stappen die wij gezet hebben. Zo geeft RWS een impuls aan de ontwikkeling van Assetmanagement 2.0, in samenwerking met de markt. In 2024 staat RWS klaar om gezamenlijk de ontwikkeling in gang te zetten.

Wij verwachten van de Assetmanagementpartner niet alleen een operationele bijdrage, maar ook stuurinformatie en adviezen op tactisch en strategisch niveau. De gele lijn, zoals weergegeven in *figuur 4*, symboliseert de zoektocht naar een optimum in de onderlinge taakverdeling en samenwerking om dit doel te bereiken. Zo is de Opdrachtnemer een volwaardig partner voor RWS op gebied van Assetmanagement.



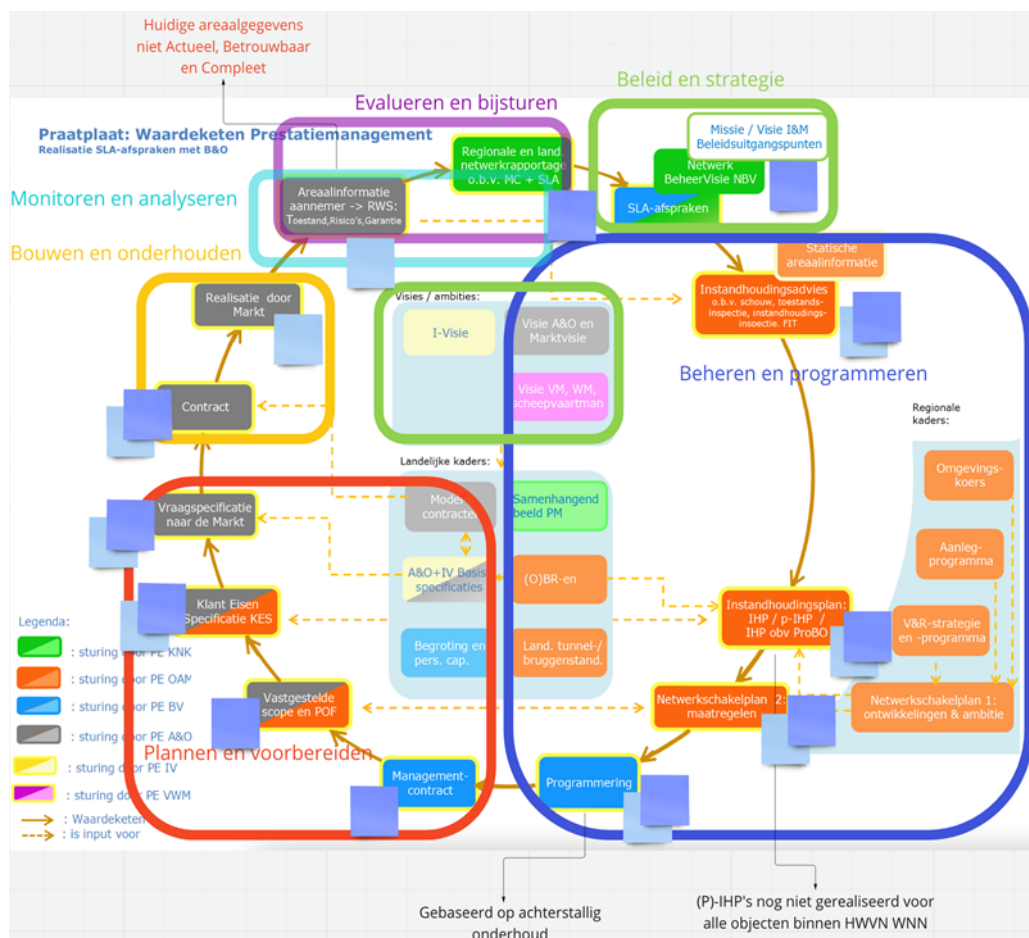
Figuur 4: Organisatieverdeling Assetmanagement.

3.5.3. Wat is de Waardeketen Prestatiemanagement?

De Waardeketen Prestatiemanagement is de keten waarlangs RWS haar Assetmanagement heeft ingericht. Conform het 'Ontwikkelplan Assetmanagement IenW' gaat RWS volgens het iAMPro-model werken, zie *figuur 5*. *Figuur 6* geeft de samenhang weer tussen de Waardeketen Prestatiemanagement en het iAMPro-model. De verwachte bijdrage vanuit de markt wordt weergegeven middels de rolverdeling tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. *Figuur 4*, *5* en *6* moeten in samenhang met elkaar gezien worden.



Figuur 5: iAMPro-model



Figuur 6: Uitwerking iAMPro-model

3.6. Additionele ontwikkelingen

Naast samenwerking en het ontwikkelen van Assetmanagement willen we in het 'project BOC-NZK' focussen op drie andere ontwikkelingen. In de volgende drie paragrafen worden deze ontwikkelingen kort toegelicht.

3.6.1. Duurzaamheid

Het focuspunt Duurzaamheid en Leefomgeving uit de Koers (Kompas RWS) van RWS is uitgewerkt in het programma Duurzaamheid en Leefomgeving (DuLo). In dit programma ligt de nadruk op Energie & Klimaat en Circulaire Economie. In 2030 moeten projecten hun eigen energie opwekken, mogen geen CO₂ meer uitstoten, moeten zo min mogelijk primaire grondstoffen gebruiken en zo veel mogelijk bestaande materialen hergebruiken.

RWS heeft de volgende doelen opgesteld ten aanzien van duurzaamheid:

- Energieverbruik reductie van de objecten (niet met compensatie van energieopwekking);
- Energietransitie van fossiele naar duurzame energiedragers;
- CO₂-reductie in het onderhoud met behulp van Milieu Kosten Indicator;
- CO₂-reductie bedrijfsvoering met de CO₂ prestatieladder en
- Bij het onderhouden, vervangen en renoveren zo min mogelijk gebruik van primaire grondstoffen en hergebruik van zoveel mogelijk onderdelen die vrijkomen.

Circulair werken betekent dat RWS zo weinig mogelijk primaire grondstoffen gebruikt en bestaande materialen hoogwaardig hergebruikt. RWS hanteert daarbij de volgende drie uitgangspunten:

- een optimale levensduur met maximaal behoud van waarde;
- duurzame productie en
- gebruik van niet-schaarse en hernieuwbare grondstoffen.

Bovenstaande moet leiden tot het beperken van CO₂-emissies en verminderde uitputting van grondstoffen door minder schaarse grondstoffen, meer secundaire en meer bio-based materialen te gebruiken. Voor dit project hebben wij in de uitvraag ingezet op een reductie van energieverbruik van de objecten, een totale CO₂-reductie én circulair gebruik van grondstoffen en onderdelen. Inzet op duurzame energie opwekking is op landelijk niveau belegd.

Tijdens de inschrijving en beoordeling wordt in het kader van duurzaamheid een plan van aanpak gevraagd. In dit plan dient beschreven te zijn hoe 5 procent energiereductie van het areaal in 2030 wordt gerealiseerd, aangevuld met drie kansen voor extra besparing bovenop de verplichte 5 procent. In Fase I worden het plan van aanpak voor energiebesparing en de overige duurzaamheidsaspecten gezamenlijk door Opdrachtgever en Opdrachtnemer nader uitgewerkt.

3.6.2. Veiligheid

Er zijn specifieke kaders, zie Bijlage K Integraal Veiligheidsplan, opgesteld voor het borgen van constructieve veiligheid en het bedienen en besturen van beweegbare bruggen, sluizen en stuwen. Het doel van deze kaders is ervoor te zorgen dat objecten voldoen aan wettelijke vereisten en voorschriften van de machinerichtlijn en de arbeidsmiddelenrichtlijn. Wij eisen dat een Opdrachtnemer werkt volgens deze kaders.

In het huidige onderhoudscontract zijn de kaders *machinerichtlijn* en *arbeidsmiddelenrichtlijn* onvoldoende verwerkt. Veilig werken en het opleveren van veilig werkende installaties is daardoor onvoldoende geborgd binnen het contract. Dit betekent niet automatisch dat er ook onveilig gewerkt wordt. Het areaal kent objecten die niet of deels voldoen aan de machinerichtlijnen. Voor het onderhouden van deze installaties is de Arbo-veiligheid niet in het geding. De risico's die betrekking hebben op de machinerichtlijn zijn opgenomen in het risicodossier. Deze staan daarnaast ook vermeld in het veiligheidsplan en het integrale veiligheidsdossier.

Middels het programma Vervanging en Renovatie worden er aanvullende maatregelen genomen om objecten te laten voldoen aan de gestelde kaders. Daardoor functioneren de objecten betrouwbaarder en veiliger. Wij verwachten hierbij een actieve rol van de Opdrachtnemer om mee te denken over hoe wij samen veiliger kunnen werken.

3.6.3. *Omgevingsmanagement*

Door het economische belang en de grote complexiteit is het Noordzeekanaalgebied een politiekgevoelige omgeving. Vanwege deze gevoeligheid is het belangrijk dat stakeholders op de juiste wijze geïnformeerd, betrokken of gemanaged worden.

De meest invloed- en belanghebbenden stakeholders in het Noordzeekanaalgebied zijnde *Gemeenten Amsterdam en Velsen, Havenbedrijf Amsterdam en Tata Steel Nederland*. Stakeholders met minder hoog belang en invloed, maar wel belangrijk voor het project, zijn *Provincie Noord-Holland, BIC Havengebied IJmuiden, Waterschap Amstel Gooi en Vecht* en de *Hoogheemraadschappen Hollands Noorderkwartier en van Rijnland*.

Deze drie additionele ontwikkelingen (Duurzaamheid, Veiligheid en Omgevingsmanagement) worden in Fase I met de Opdrachtnemer nader uitgewerkt tot concrete doelen en acties.

4

Het contract



Een Basisonderhoudscontract (BOC) is nieuw en anders ten opzichte van de onderhoudscontracten van de afgelopen jaren. RWS kiest voor deze nieuwe vorm om onvrede over de huidige contractvormen weg te nemen:

- De aanbesteding van onderhoud leidt te vaak tot te lage inschrijvingen, te lage marges, reactief gedrag, detailsturing op meerwerk. Dit is voor Opdrachtgever en Opdrachtnemer “een hoop gedoe”;
- De voorbereiding, overdracht en beheersing van onderhoudscontracten vraagt veel energie;
- De onderhoudscontracten worden ervaren als complex, omvangrijk, op onderdelen onduidelijk, niet scope-flexibel en met veel verkeerde prikkels;
- De onderhoudscontracten zijn onvoldoende gericht op samenwerking, waardoor de verwachtingen wederzijds niet matchen;
- De looptijd van prestatiecontracten is te kort om te kunnen investeren in kwaliteit(verbetering) van het onderhoud en de instandhoudingsorganisatie;
- Door de vele Activiteiten raakt de focus op het Standaard Verzorgend Onderhoud verloren;
- Er wordt vaak niet voldaan aan de klantbehoefte en
- Er is onvoldoende werkplezier aanwezig in de gehele keten.

Daarom kiezen we nu voor een andere oplossing en aanpak: een BOC met een 2-fasenaanpak.



4.1. De aanbesteding

De aanbesteding is enerzijds bedoeld om de dialoog aan te gaan met marktpartijen om zo tot de beste oplossingen te komen. Anderzijds willen wij als Rijkswaterstaat onze eigen werkwijze voorschrijven, zodat wij landelijk dezelfde lijn koersen. Daarom hebben wij een aanbestedingsprocedure uitgewerkt, passend bij deze behoefte.

4.1.1. Concurrentiegericht dialoog

De concurrentiegericht dialoog bestaat uit twee delen: de ‘aanmelding en selectie’ en de ‘inschrijving en beoordeling’. Tijdens de ‘aanmelding en selectie’ gaan we van X gegadigden naar 3 gegadigden. We geven alle gegadigden de gelegenheid om via inlichtingenrondes meer informatie te verkrijgen voor het opstellen van de Trechteringsproducten. We kiezen voor de dialoog met de marktpartijen. De Trechteringsproducten worden beoordeeld en de drie best scorende gegadigden gaan door naar de ‘inschrijving en beoordeling’. Ook zijn de inschrijvingen van de drie best scorende gegadigden dan beoordeeld op het voldoen aan de geschiktheidseisen.

De drie overgebleven gegadigden stellen een plan van aanpak op, en dienen tarieven in voor Fase I en Fase II. De plannen van aanpak voor samenwerking Regio-PPO-ON en ontwikkeling assetmanagement borduren voort op de Trechteringsproducten uit de ‘aanmelding en selectie’-fase.

In de aanbestedingsprocedure wordt een concept onderhoudscontract meegegeven dat voor ongeveer 70% gereed is. In Fase I werken we dit – samen met de Opdrachtnemer – uit tot een 100% versie Basisonderhoudscontract NZK.

4.1.2. Financieel plan

In dit project willen ten aanzien van de kosten het volgende bereiken met de Opdrachtnemer:

1. De tarieven, prijzen, de kostenramingen en prijsontwikkelingen gedurende Fase I en Fase II zijn realistisch, transparant, marktconform en zijn geborgd en

2. De projectkosten zijn wederzijds overeengekomen en zijn beheersbaar.

Hiertoe vragen we tijdens de inschrijving en beoordeling een financieel plan uit.

In dit financieel plan beschrijft de Inschrijver:

- Hoe de Opdrachtnemer zorgt voor transparantie en marktconformiteit bij het opstellen van de kostenramingen;
- Hoe de Opdrachtnemer handelt bij het gezamenlijk overeenkomen van de kostenramingen;
- Hoe de Opdrachtnemer handelt bij (contract) wijzigingen;
- Welke toeslagen de Opdrachtnemer hanteert voor de indirecte kosten in zijn kostenopstellingen;
- Hoe de Opdrachtnemer omgaat met kostenopstellingen en toeslagen van onderaannemers;
- Hoe de kosten worden beheerst in relatie tot de 'Voorlopige prijs Opdrachtgever' en
- Hoe wordt geborgd dat een kostenefficiënt ontwerp en kostenefficiënte uitvoering tot stand komt.

Zo kunnen we de doelstellingen en ambities tegen een eerlijke prijs en risicoverdeling realiseren en gedurende de looptijd van het contract de kosten beheerst houden.



4.2. 2-fasenaanpak

Na de beoordeling van de kwaliteitsdocumenten in de 'inschrijving en beoordeling'-fase, start Fase I van de 2-fasenaanpak.

4.2.1. Fase I: contract en aanbidding

In Fase I geven Opdrachtgever - in een mixed Team van Regio WNN én PPO - en de voorlopig gegunde Opdrachtnemer het concept [BOC-NZK] vorm, tot een volledig contractdossier. Alle kwaliteitsdocumenten worden samen uitgewerkt en de definitieve prijs voor de uitvoeringsfase wordt bepaald.

Het bereiken van een optimale samenwerking komt tot stand in gelijkwaardigheid en het wederzijds vertrouwen in elkaars kennis en kunde. In Fase I geven wij met de Opdrachtnemer de samenwerking samen concreet vorm. Dit vraagt veel inspanning en aandacht. Belangrijk is dat er voldoende geïnvesteerd wordt in het fysiek samen zijn. Zo bouwen we interactief en efficiënt aan de samenwerking. Verwacht wordt dat er verschillende samenwerkingseenheden tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer nodig zijn om de doelstellingen in Fase I te bereiken. Te denken valt aan het inrichten van het Servicebedrijf en het Onderhoudsbedrijf, het vormgeven van het contract en het overdragen van kennis. Dit alles met als doel om gezamenlijk tijdig gesteld te staan voor de uitvoering van het [BOC-NZK]. De samenwerking van PPO en Regio WNN met de beoogde Opdrachtnemer in Fase I levert zo een haalbare scope van het [BOC-NZK] en verlaagt het risico op onjuiste inschattingen.

Fase I zien we ook als een transitiejaar, waarin de toekomstige Opdrachtnemer gedurende 1 jaar meeloopt met de huidige onderhoudsaannemer. Op deze wijze wordt het Areaal beleefd en krijgt de nieuwe Opdrachtnemer een goed beeld van het te onderhouden Areaal.

Fase I: Voorlopige prijs Opdrachtgever

Tijdens Fase I wordt gezamenlijk met de Opdrachtnemer het concept [BOC-NZK] verder ingevuld tot 100%, alle kwaliteitsdocumenten nader uitgewerkt en de definitieve prijs voor Fase II bepaald. Bij deze prijsvorming is de 'Voorlopige prijs Opdrachtgever', zoals in de aanbestedingsstukken is meegegeven, het uitgangspunt. Deze 'Voorlopige prijs Opdrachtgever' is gebaseerd op het Standaard Verzorgend Onderhoud, inclusief de repeterende onderhoudswerkzaamheden met hoog risico op de beschikbaarheid en een frequentie < 10 jaar, maar is exclusief de

Benoemde Activiteiten. Op basis van het door Opdrachtnemer voorgesteld financieel plan, de (rand)voorwaarden in de contractstukken, en de aangeboden tarieven wordt gezamenlijk de definitieve prijs overeengekomen. De definitieve prijs kan hierbij onder of boven de 'Voorlopige prijs Opdrachtgever' uitkomen.

Fase I: Kwaliteitstoets

Tegen het einde van Fase I wordt het contractdocument aangeboden voor de interne toets. Deze wordt uitgevoerd door specialisten van SIO (Rijkwaterstaat Strategisch Inkoop Onderhoud) en andere specialisten van RWS. De toetsresultaten worden besproken met het projectteam van RWS, en waar nodig verwerkt in het contractdossier.

Fase I: Betaling werkzaamheden

De Opdrachtnemer krijgt zijn inspanningen voor Fase I betaald op basis van de inschrijvingsprijs Fase I waarin op basis van werkelijke uren wordt verrekend tegen de aangeboden tarieven in de vorm van gelijke 2-maandelijks termijnen.

Fase I: Opschortende voorwaarden

Indien gedurende Fase I blijkt dat er geen overeenstemming te behalen is, wordt de Basisovereenkomst ontbonden. Dit gebeurt op basis van de opschortende voorwaarden. Als opschortende voorwaarden gelden dat de volgende Eindproducten dienen te zijn geaccepteerd:

- Definitief basisonderhoudscontract te weten: Bedoelingendocument, Vraagspecificatie Projectmanagement, Vraagspecificatie Eisen, Bijlagen bij de Vraagspecificatie, Annexen;
- Documenten en Plannen zoals vermeld in Annex III benodigd voor de Instandhoudingsperiode;
- Risico dossier met Risico's, beheersmaatregelen en kansen voor de Instandhoudingsperiode inclusief allocatie;
- Een planning voor de Instandhoudingsperiode;
- Gedetailleerde raming en definitieve prijs voor de Instandhoudingsperiode.

Fase I: Terugvaloptie naar nummer 2

Voor een overeenstemming is acceptatie van de Opdrachtgever benodigd. Hiervoor dient te zijn voldaan aan de gestelde opschortende voorwaarden die vooraf zijn gesteld aan de eindproducten van Fase I. Dit houdt in dat indien aan één van de opschortende voorwaarden niet wordt voldaan de samenwerking tussen Opdrachtgever en de Opdrachtnemer van Fase I ontbonden wordt. Ook kan de samenwerking worden ontbonden als de beloften uit de BPKV voor Fase I niet worden waargemaakt. In deze gevallen is de wachtkamerovereenkomst van toepassing. De wachtkamerovereenkomst wordt na voorlopige gunning bij de sluiting van Fase I aangegaan met de inschrijver die als tweede eindigt in rangorde in de aanbestedingsfase.

4.2.2. Fase II: Uitvoeringsfase

Fase II omvat de uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden. Tijdens de uitvoering worden, naast de standaard controlemechanismen, de afgesproken eisen en voorwaarden met betrekking tot samenwerking en verbetering van het assetmanagement jaarlijks getoetst. De Opdrachtnemer krijgt zijn inspanningen voor Fase II betaald op basis van de Definitieve prijs in de vorm van gelijke 2-maandelijks termijnen.

Het contract wordt voorzien van een ontbindingsclausule bij onvoldoende presteren en/of samenwerking. Deze ontbinding is zonder vergoeding voor de Opdrachtnemer. In geval van onvoorziene omstandigheden kan er eerder ontbonden worden met een vergoeding aan de Opdrachtnemer voor zijn gedane investeringen met daarbij een eventuele inkomstenderving.

Fase II: Randvoorwaarden

Alle relevante wetgeving, regelgeving, kaders en richtlijnen, normeringen en RWS-procedures gelden als randvoorwaarden tijdens de looptijd van het 'project BOC-NZK'. Bij veranderde wet- en regelgeving adviseert het projectteam in samenspraak met de beheerder welke maatregelen noodzakelijk zijn om deze gewijzigde wet- en regelgeving te implementeren.

Het projectteam dient spoedzaken, die gerelateerd zijn aan beschikbaarheid en veiligheid, adequaat op te pakken. Indien er sprake is van een (dreigende) calamiteit dienen de reguliere processen (onderdeel van contractdossier) met betrekking tot calamiteiten- en crisisbestrijding binnen de Regio WNN te worden gehanteerd in samenwerking met de calamiteitenaannemers van het projectteam WNN A-Vaarwegen. Daarnaast dient de beheerder hierover te worden geïnformeerd. Indien het projectteam voornemens is op te schalen dient de beheerder daarover tijdig te worden geïnformeerd en te worden betrokken bij besluitvorming. Het projectteam adviseert daarbij over het treffen van maatregelen voor de korte en lange termijn.

Fase II: verrekening

- ✓ De projectkosten zijn wederzijds gedragen, beheersbaar en blijven binnen budget.
- ✓ De projectkosten worden geïndexeerd op basis van vigerend RWS-beleid. (Lonen en brandstof)



4.3. Looptijd [BOC-NZK]

De looptijd van de huidige prestatiecontracten (5+2 jaar) is te kort gebleken om te kunnen investeren in kwaliteit(verbetering) van het onderhoud. Een langdurig contract is daarom noodzakelijk voor:

- Continuïteit in de samenwerking in de mixed teams (Regio WNN – PPO - ON). Zo ontstaat meer wederzijds vertrouwen en open communicatie;
- Kennisontwikkeling in het areaal door de mixed teams. Zo krijgen we beter inzicht in de werking van het areaal;
- Extra stimulans voor Opdrachtnemer om te investeren in het areaal. Dit maakt het onderhoud effectiever en kostenefficiënt;
- Extra stimulans voor de mixed teams voor verbetering en innovatie in het assetmanagement en duurzaamheid. Hier leren we allemaal van.

RWS heeft daarom gekozen voor een 10-jarig contract, dat is opgebouwd als 6+4 jaar. Dit is exclusief Fase I (14 maanden) voorafgaand aan de looptijd.



4.4. Dynamisch scopen tijdens Fase II

Opdrachtgever en Opdrachtnemer managen binnen het 'Servicebedrijf' gezamenlijk de onderhoudsbehoefte. Jaarlijks wordt de scope aan variabele activiteiten bepaald voor de 2 opvolgende jaren, waarin het eerste jaar definitief vastgesteld wordt. Uitgangspunt hierbij zijn de Benoemde Activiteiten in Bijlage G en de meegeleverde onderhoudsbehoefte in Bijlage A.

Dit proces noemen we 'Dynamisch scopen', en start direct in Fase I. Na vaststelling van de scope bepalen we welke activiteiten in welk project worden gealloceerd.

Opdrachtgever heeft het eindoordeel welke activiteiten belegd worden in:

- het [BOC-NZK], of
- het VenR programma, of
- een uitvraag onder een raamcontract aan een andere opdrachtnemer, of
- een uitvraag aan derden.