



verslag

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

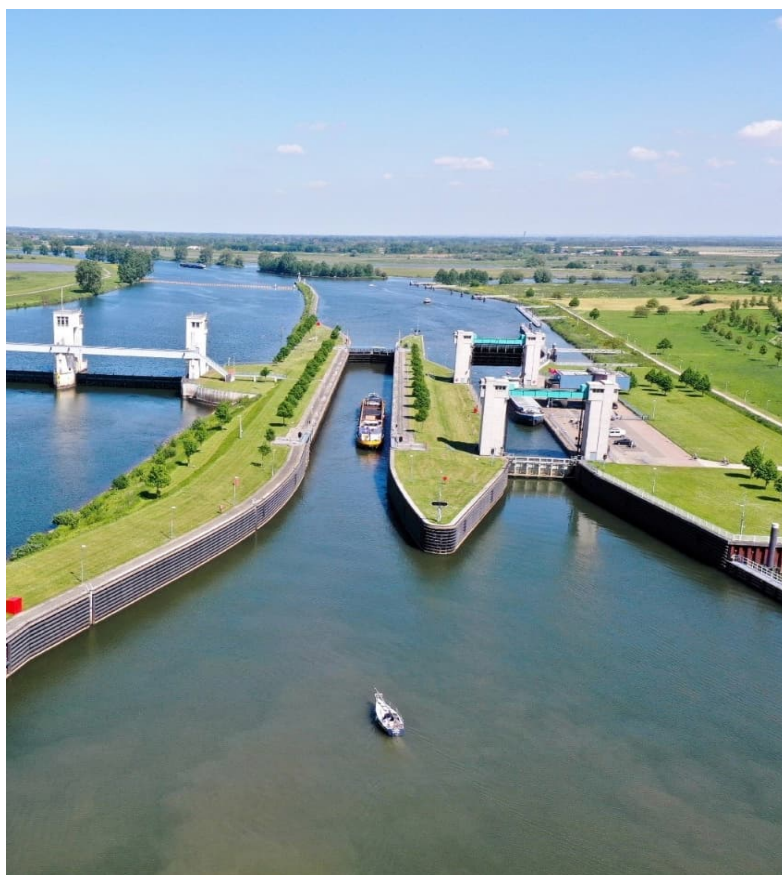
Avenue Ceramique 125
6221 KV Maastricht
Postbus 2232
3500 GE Utrecht
T 088 797 41 50
F 088 797 41 51
www.rijkswaterstaat.nl

Contactpersoon
Henk van Duinen
Projectmanager

Omschrijving	Marktconsultatie Vernieuwen Bedienen en Besturen Maasobjecten, onderdeel van de opgave MB2.0
Vergaderdatum	1 oktober 2025
plenaire bijeenkomst	
Deelnemers	Overzicht deelnemers (bijlage 1)
Afschrift aan	Publicatie via TenderNed

Datum
19 november 2025
Bijlage(n)

- Deelnemerslijst



Inleiding

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

Op 1 oktober 2025 heeft de vierde marktconsultatie voor MB2.0 plaatsgevonden specifiek gericht op 'Vernieuwen bediening en besturing Maasobjecten', een bepalend onderdeel van de opgave MB2.0 (elders ook VenR-opgave en in dit document verder aangeduid met 'Vernieuwingsopgave MB2.0'). De marktconsultatiebijeenkomst bestond uit een plenaire presentatie en verdiepende tafelgesprekken (zie hoofdstuk 2).

Er is door Rijkswaterstaat (verder aangeduid RWS), binnen de genoemde termijn in het marktconsultatiedocument, geen gebruik gemaakt van de optie om met één of meerdere partijen individuele gesprekken te voeren omwille van de output uit de marktconsultatie en de voortgang in de contractvoorbereiding. RWS overweegt om in een later stadium alsnog één of meerdere gesprekken te voeren.

Allereerst willen wij, het projectteam MB2.0, u van harte bedanken voor uw deelname en inbreng aan deze marktconsultatie en/of uw belangstelling voor dit verslag. Wij hebben deze marktconsultatie als nuttig en prettig ervaren. Uw input heeft waardevolle informatie en suggesties. De input uit de marktconsultatie wordt gebruikt bij de verdere contractvoorbereiding van de vernieuwingsopgave MB2.0.

1.1 Doel van de marktconsultatie

RWS beoogt met deze marktconsultatie:

- De markt te informeren over de contractvoorbereiding en hierin gemaakte keuzes;
- De markt te informeren over de wijze waarop conclusies en aanbevelingen uit de derde marktconsultatie zijn meegenomen;
- Marktpartijen te consulteren over de onderwerpen 'prijsmechanisme' en 'visie op samenwerking'.

De marktconsultatie heeft als neveneffect dat geïnteresseerde bedrijven vanuit verschillende disciplines en rollen met elkaar in contact komen in de context van dit project.

RWS benadrukt dat er aan deze marktconsultatie geen rechten kunnen worden ontleend. Zie het Marktconsultatiedocument (paragraaf 1.3) over de opzet en status van de marktconsultatie.

2 Marktconsultatiebijeenkomst 1 oktober 2025

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

2.1 Agenda marktconsultatie

Datum
19 november 2025

De agenda van de marktconsultatiebijeenkomst was als volgt:

- Opening door Henk van Duinen projectmanager MB2.0;
- Welkomstwoord door Huub de Lange strategisch adviseur Marktrelaties en Onderhoud en plaatsvervangend directeur inkoop en contractmanagement (ICM);
- Plenair deel marktconsultatie: Toelichting op project en introductie van de tafelgesprekonderwerpen prijsmechanisme en visie op samenwerking met aansluitend ruimte voor vragen;
- Tafelgesprekken in twee rondes;
- Terugkoppeling en afsluiting.

2.2 Aanwezigen

Er was ruime belangstelling voor de marktconsultatie vanuit verschillende soorten ondernemingen. Het projectteam MB2.0 is blij met deze brede belangstelling. Voor een overzicht van aanwezige marktpartijen wordt verwezen naar bijlage 1.

Vanuit RWS waren vanuit het project MB2.0 het IPM-team aanwezig en diverse adviseurs. Mede gelet op het doel van de marktconsultatie waren ook Marloes van Doremaele, betrokken bij werkgroep ROK-NOK-model, en Huub de Lange strategisch adviseur Marktrelaties en Onderhoud aanwezig. Tot slot was Wesley Veekman van het Steunpunt Marktconsultatie aanwezig.

2.3 Plenaire presentatie: toelichting project en thema's

Henk van Duinen heet iedereen welkom. Vervolgens volgt een welkomstwoord van Huub de Lange waarna Henk het project kort toelicht. Vervolgens worden de onderwerpen prijsmechanisme en visie op samenwerking nader toegelicht door Iris Hensen en Henk.

Presentatie

De presentatie die is gegeven is reeds gepubliceerd op TenderNed¹. Tijdens de presentatie zijn de volgende zaken aanvullend benoemd:

- Sheet 4: Huub de Lange heet iedereen welkom. Voor de opzet van het contract en de werkwijze hierin gebruikt Huub de metafoor van een bieding op een auto waarbij de motorkap opengaat, de motor volledig wordt geopend en RWS de kennis van de markt wil gebruiken om invulling te geven aan de opgave. Dit project gaat als één van de koplopers (naast Zeeuwse Bruggen) gebruik maken van het nieuwe portfolio contract waarvan het prijsmechanisme een belangrijk onderdeel is. Tijdens deze marktconsultatie wordt daar dieper op ingegaan en wordt de markt gevraagd om hierop input te geven. Daarnaast kenmerkt MB2.0 zich door de lange looptijd waarbij RWS

¹ publicatie d.d. 15 maart met titel 'Presentatie Marktconsultatie MB2.0 28.02.2024.pdf'

graag met de opdrachtnemer een partnerschap aan gaat. Dit raakt aan het tweede onderwerp vandaag, visie op samenwerking;

- Sheet 8: Het areaal bestaat uit twee delen. Het zuidelijk deel is reeds aangesloten op de bediencentrale Maasbracht (BCM). Het noordelijke deel wordt als onderdeel van dit project hier nog op aangesloten. De vernieuwingsopgave van MB2.0 onderscheidt zich van andere vernieuwingsopgaven doordat het areaal is verspreid over ruim 200km stroomgebied van de Maas;
- Sheet 10: De inzichten van de 3^{de} marktconsultatie zijn uitgewerkt in het marktconsultatiedocument en in de presentatie samengevat;
- Sheet 12: Er wordt door Iris een nadere toelichting gegeven op de opzet van het prijsmechanisme zodat er een duidelijke basis ligt voor het tafelgesprek. Deze toelichting is grotendeels ook al beschreven in het marktconsultatiedocument en het nagestuurde addendum;
- Sheet 13: Onder de ROK worden vier type NOK's afgesloten: NOK Portfoliomanagement (kortweg NOK-PM), NOK-Object (met onderscheid tussen de eerste en alle volgende), NOK calamiteiten en NOK-Onderhoud. In de navolgende presentatie wordt ingezoomd op NOK-object en -onderhoud;
- Sheet 14: bij gunning zijn er 'vaste' en 'fictieve' prijsdelen. De NOK-Object kent voornamelijk 'fictieve' prijsdelen o.b.v. een activiteitenboek. Bij aanbesteding wordt geen prijs gevraagd voor een eerste NOK-Object, dit acht RWS niet passend voor deze opgave;
- Sheet 15: na gunning vindt getrapte prijsvorming plaats. Bij de eerste NOK's -object wordt de Doorgrondingsfase en Ontwerpfase op regie verrekend. Er is de wens dat dit voor latere NOK's een vaste prijs wordt;
- Sheet 16: vanuit NOK-PM krijgt opdrachtnemer een verzoek om een aanbieding te doen voor Doorgrondingsfase van NOK-object. Deze aanbieding heeft als doel om gezamenlijk beeld te krijgen van de scope van de doorgronding, de doorgrondingsfase wordt in beginsel op regie verrekend o.b.v. de tarieven zoals aangeboden in aanbesteding. Ook de ontwerpfase wordt op regie verrekend. De prijs uitvoeringsfase ontwikkelt zich in doorgronding en ontwerp, met als uitgangspunt dat deze aan einde ontwerpfase vast staat, uitzonderingen daargelaten (verrekenbare en nader te bepalen prijsdelen). In aanbesteding worden tarieven en maatgevende maatregelen uitgevraagd. Deze bieden een prijsanker voor RWS;
- Sheet 17: prijs uitvoeringsfase komt getrapt tot stand met uitgangspunten zoals benoemd in sheet. Hierbij zijn er drie type prijzen: vaste prijs, verrekenbare prijs en de nader te bepalen prijs. De laatste wordt in de Doorgrondingsfase en Ontwerpfase gezamenlijk nader geduid, met als uiteindelijk doel het vast of verrekenbaar kunnen beprijzen van ook deze prijsdelen;
- Sheet 18: het uitgangspunt is dat er aan het einde Doorgrondingsfase inzicht is in de prijs uitvoeringsfase en de verdeling naar prijestypen. De Ontwerpfase heeft als doel om te komen tot 'uitharding' van de prijs, waarbij het aandeel 'verrekenbare prijs' en 'nader te bepalen prijs' afneemt. De sheet visualiseert dit;
- Sheet 19: Voor de NOK-onderhoud wordt onderscheidt gemaakt tussen objectspecifieke onderhoudswerkzaamheden en niet-objectspecifieke. Voor beiden worden, waar mogelijk in de aanbesteding maatgevende maatregelen uitgevraagd zoals bijvoorbeeld de storingsdienst (zie addendum). De Objectspecifieke werkzaamheden worden bepaald door de (ontwerp)keuzes die in de NOK-object worden gemaakt. De NOK-onderhoud groeit mee naarmate meer NOK's objecten zijn doorlopen;

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

- Sheet 20-21: in aanbesteding geen totale prijs voor het portfolio maar wel een activiteitenboek met daarin drie onderdelen: (1) tarieven, (2) maatgevende maatregelen NOK-Object en (3) maatgevende maatregelen NOK Onderhoud. In het addendum op het marktconsultatiedocument zijn vier voorbeelden van maatgevende maatregelen toegevoegd. Het tafelgesprek heeft mede als doel om te bepalen welk detailniveau nodig is en hoe hiermee een goed anker kan worden verkregen voor de prijsvorming die plaatsvindt na gunning. Dit zal ook onderdeel worden van de dialoofase;
- Sheet 22: Visie op samenwerking wordt toegelicht door Henk. Samenwerking wordt bepaald door zowel het contract als door de mens. Voor MB2.0 vraagt dit onderwerp in het bijzonder een goede voorbereiding gezien het type opgave en de looptijd. RWS stelt momenteel haar eigen visie op samenwerking. RWS wil haar visie niet opdringen aan de markt maar gezamenlijk vormgeven en deelt deze daarom nog niet bij de aanbesteding. RWS wil graag samen met de markt/opdrachtnemer verkennen wat nodig is voor deze opgave;
- Sheet 23: De sheet visualiseert hoe de samenwerkingsvisie in stappen tot stand komt. RWS hecht veel waarde aan een gedeelde samenwerkingsvisie die als basis dient voor dit partnerschap. Een partnerschap van 15 jaar, waarbij slechts een klein deel van de nu aanwezigen over 15 jaar nog bij het project betrokken zijn;

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

Vragen

Tijdens en na de plenaire presentatie zijn de volgende vragen gesteld:

- Vraag: Waar eindigt de storing en begint de calamiteit ? → *Antwoord: De NOK-calamiteit is bedoeld voor het oplossen van calamiteiten gedurende de NOK-object die RWS niet bij de huidige onderhoudspartij wil/kan neerleggen. Calamiteiten tijdens de onderhoudsperiode vallen onder de NOK-onderhoud;*
- Vraag: Wat is de reden voor een vaste abonnementsprijs in de NOK-PM, valt de storingsdienst hier ook onder? → *Antwoord: De storingsdienst valt onder de NOK-onderhoud en niet onder de abonnementsprijs van de NOK-PM. De NOK-PM is voor overstijgende activiteiten waarbij de continue werkzaamheden vallen in het abonnement;*
- Vraag: Is al bekend hoeveel tarieven RWS gaat vragen in de aanbesteding, wordt dit een klein of groter aantal. De vraagsteller heeft ervaring met uitvragen van RWS waarin slechts drie tarieven zijn gevraagd, dit is te beperkt. Daarnaast het verzoek om goed na te denken of tarieven inclusief of exclusief reiskosten zijn? → *Antwoord: RWS is hierover nu in gesprek. Dit moeten tarieven zijn die net als maatgevende maatregelen, een groot deel van de werkzaamheden/uren dekken.*

2.4 Samenvatting onderwerp 'prijsmechanisme'

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

RWS licht toe waarom prijzen en tarieven worden gevraagd bij de aanbesteding. De aanbestedingskalender laat zien dat RWS in de komende jaren veel gaat investeren en hiervoor is een prijsmodel en prijsmechanisme nodig. Vanuit het bestuur van RWS wordt hier veel waarde aan gehecht.

Marktpartijen zien graag dat de dialoofase wordt benut om de uitgangspunten en kaders rondom de maatgevende maatregelen en andere af te geven prijzen aan te scherpen. Op deze manier geven de inschrijvers vanuit dezelfde basis een prijs af.

Vanuit de deelnemers is aangegeven dat RWS al goed heeft nagedacht over prijsvorming, vooral afgezet tegen het verhaal uit de vorige marktconsultatie. Er is nu meer ruimte voor flexibiliteit en er is een langere periode om hierover het gesprek te voeren.

2.4.1 Tarieven, tariefgroepen, projectteam

Ten aanzien van de tarieven zijn diverse suggesties gedaan en aandachtspunten meegegeven, waarvan de belangrijkste hier zijn opgesomd:

- Voorkom dat specialisten in een (te) beperkt aantal tarieven/tariefgroepen moeten worden ondergebracht, liever teveel (overcomplete lijst). In een ander project met een zeer beperkt aantal tarieven ging dit verkeerd, omdat zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer maar ook binnen de combinatie een verschillende interpretatie hadden over in welke tariefgroep een specialist moest worden opgenomen;
- In de praktijk wordt vaak gezien dat bij tariefgroepen bandbreedtes worden meegegeven. Dit leidt ertoe dat er toegerekend naar functies als junior, medior en senior en dit leidt vervolgens vaak tot discussie;
- Differentiatie in ervaringsjaren is mogelijk nuttig maar belangrijker is onderscheid tussen een strategische en operationele functie. Daarnaast is het aantal jaren ervaring bij starters die zeer goed presteren geen goede graadmeter;
- Personen kunnen in het project meerdere functies/rollen hebben en dus ook verschillende tarieven;
- Borg het level-playing-field door tarieven te vragen excl. reis- en verblijfkosten of om hierop een maximum te zetten;
- Vanwege de looptijd en continuïteit van de werkstroom verwacht RWS dat de Opdrachtnemer anticipeert op de benodigde capaciteit en dat dit zich bijvoorbeeld vertaalt in aannamebeleid;
- RWS verwacht dat de markt nadenkt over het borgen en opbouwen van kennis in de organisatie. Daarbij moet er ruimte zijn om als markt een externe expert in te zetten tegen een gepast tarief als een expert vertrekt en er intern geen passende vervanger is;
- Risico: In andere projecten loopt de indexering vaak achter op de loonontwikkeling. Gezien de looptijd bouwt dit risico sterk op. Dit kan ertoe leiden dat Opdrachtnemer dit op een andere manier wilt terugverdienen (meer uren of lagere kwaliteit). De deelnemers stellen dan ook voor dat de indexatie meer dan 70%, een percentage die gangbaar is in andere RWS-contracten, zou moeten bedragen;

- Risico: Door personele schaarste kan een sterkere prijsstijging ontstaan in de tarieven dan die met een reguliere prijsindexering kan worden ondervangen.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

2.4.2 NOK-PM

Op vraag of een stabiele abonnementsprijs mogelijk is licht RWS toe dat de vaste werkzaamheden in de NOK-PM, die onder de abonnementsprijs vallen, zoals updaten van de Portfolioplanning, Voortgangsoverleg e.d. beperkt zijn. Hierdoor kan de Opdrachtnemer goed inschatten hoeveel FTE hiervoor nodig is. De deelnemers zien i.r.t. de NOK-PM wel een risico dat vaste prijs en regie hier door elkaar kunnen gaan lopen wat tot intensieve administratie en lastige situaties kan leiden.

Datum
19 november 2025

2.4.3 Open boek

Er wordt voorgesteld om met een Open-boek systeem te werken waarbij een externe audits uitvoert op het proces en het open-boek systeem. Dit als beheersmaatregel tegen prijsdiscussies voor zowel wijzigingen t.o.v. eerder afgegeven prijzen alsook prijzen voor scope/maatregelen die nog niet in het Activiteitenboek zijn opgenomen.

2.4.4 Detailbegroting

Op de vraag of RWS een detailbegroting moet uitvragen geeft de markt aan dit alleen te doen als dit een zwaarwegend belang dient maar ziet hier geen problemen in en er wordt aangegeven dat je hier later baat bij hebt. Het is dan wel van belang om voldoende informatie mee te geven.

2.4.5 Maatgevende maatregelen

Partijen reageren neutraal op de vraag of beoogde opzet van maatgevende maatregelen (MM) met eenduidige uitgangspunten en het gesprek voeren over de 'delta' tussen MM en werkelijkheid in een NOK-object een werkbare methode is. Wel wordt er verwacht dat het ontwerp die in de ontwerpfase wordt opgesteld een sterk effect op de prijs kan hebben. Dit geldt ook voor technologische en andere externe ontwikkelingen.

RWS licht toe dat het totale prijselement die wordt uitgevraagd minimaal 50% van de financiële waarde van het contract bedraagt en de MM maken hier een groot onderdeel vanuit. De MM die zullen worden uitgevraagd zijn gewogen op verschillende aspecten zoals financiële omvang, risicoprofiel en uniformiteit. Deze set vormt daarmee een significant en representatief deel van de scope. Tijdens de realisatie wordt de delta besproken tussen de maatregel en hetgeen in werkelijkheid nodig is. De MM is een ankerpunt van waaruit de gesprekken gaan plaats vinden over de prijs. Dit met de kanttekening dat het nog steeds vast, verrekenbaar, nader te bepalen of een prijs met bandbreedte is. Doordat in het ontwerpproces wordt gestuurd op LCC is het mogelijk om voor een afwijkende oplossing te kiezen t.o.v. de gedefinieerde maatregel.

In reactie op de MM die zijn meegegeven in de marktconsultatie verwachten de deelnemers dat er een nadere decompositie nodig is van activiteiten in subactiviteiten zodat je prijzen voor verschillende varianten hebt. Het detailniveau is momenteel nog onvoldoende om de inschrijvingen goed met elkaar te kunnen vergelijken. Daarnaast worden kanttekeningen geplaatst bij de houdbaarheid van de prijzen gezien de lange projectduur en de mogelijke (prijs)ontwikkelingen

gedurende deze periode. Het afgeven van een lage(re) prijs bij inschrijving vormt een groter risico gezien de projectduur;

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

2.4.5.1 Eenduidige uitgangspunten en detailniveau

De deelnemers zijn unaniem als het gaat over het belang van eenduidige uitgangspunten bij de MM, omdat de condities waarin de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd sterk bepalend zijn voor de prijs. Dit betekent dat de prijs voor dezelfde maatregel sterk kan variëren tussen de NOK's. Eenduidige uitgangspunten zorgen voor een level-playing-field en beperken de kans op opportunistisch inschrijfgedrag. Voorbeelden voor prijsbepalende condities zijn o.a.:

Datum
19 november 2025

- Locatie: reiskosten tot de locatie vooral in relatie tot de uurtarieven, hou de uurtarieven 'kaal'. Dit voorkomt aannames vanuit de markt;
- Locatie: toegankelijkheid van de locatie waar werkzaamheden moeten worden uitgevoerd;
- Uitvoeringsmethode: moeten werkzaamheden in den droge of natte worden uitgevoerd. Zijn hulpconstructies etc. nodig;
- Objecteigenschappen/-condities: grond condities (wel/niet vervuild)
- Uitvoeringsperiode/fasering: wanneer moeten werkzaamheden worden uitgevoerd overdag, 's nachts, in het weekend? Moeten werkzaamheden versneld uitgevoerd worden? i.r.t. besturing ga je parallel ombouwen of gaat een object uit bedrijf?
- Proces: gaat het alleen om uitvoeren van de maatregel of ook ontwerpwerkzaamheden, aanvragen van stremmingen/ontheffingen/vergunningen, RI&E inzet e.d.;
- Proces: Of en zo ja in welke mate hoort het verificatieproces, hetaantonen van eisen en activiteiten, bij de maatregel.

Voornoemde condities dienen duidelijk in de uitvraag te zijn opgenomen (bijvoorbeeld in de vraagspecificatie). Voor de uitvoering wordt de suggestie gedaan om een uitvoeringsconcept mee te geven, waaruit o.a. blijkt hoelang (of in hoeverre) objecten uit bedrijf zijn / volledig toegankelijk zijn voor het uitvoeren van de activiteiten.

Voorbeeld: vervangen stopseinen

Om een goede prijs te kunnen geven voor het vervangen van stopseinen is o.a. informatie nodig m.b.t.:

- Waar loopt het kabeltracé en hoe lang is dit?
- Kunnen werkzaamheden vanaf land worden uitgevoerd en/of vanaf het water?
- Gaat het om schone/vervulde grond?
- Wanneer moet je werkzaamheden uitvoeren (overdag, nacht, weekend)?
- Welke meldingen/aanvraag stremmingen moet je regelen?
- Welke ontwerpwerkzaamheden moeten zijn inbegrepen in de prijs?
- Zijn er verdere processen waar rekening mee moet worden gehouden (omgevingsmanagement, testen, V&V, O&O etc.)?

2.4.5.2 NOK Onderhoud en maatgevende maatregelen onderhoud (storingsdienst)

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Specifiek rondom de NOK-onderhoud en de hiervoor bij de marktconsultatie nagestuurde MM Storingsdienst worden een aantal aandachtspunten meegegeven.

Datum
19 november 2025

Zo wordt gesteld dat de opdrachtnemer IMO i.r.t. voornoemde MM storingsdienst een significant voordeel heeft omdat hij bijvoorbeeld al gesteld staat voor een 24/7 storingsdienst. Hiermee is Opdrachtnemer IMO de enige partij die deze werkzaamheden 'lineair' kan uitvoeren. Voor andere partijen is de groei van de storingsdienst organisatie niet lineair bij toevoeging van een extra object. Dit komt voort uit de (wettelijke) verplichtingen die ook al bij één object gelden en bij een grotere scope beter verdeeld kunnen worden. Het voornoemde geldt in mindere mate ook voor (andere) partijen die het areaal kennen.

In de nadere uitwerking van de MM moet duidelijk blijken waar de scope van de storing stopt en die van een calamiteit begint. Ook zal hierin nadrukkelijk terugkomen dat er verschil is tussen het verhelpen van storingen (variabel) en het gereed hebben staan van een storingsorganisatie die binnen een bepaalde tijd een storing kan verhelpen (vaste prijs).

Tot slot worden er nog een aantal suggesties en aandachtspunten meegegeven voor de NOK-Onderhoud:

- Risico: de mogelijke marktpartijen die de grote vernieuwingsopgave willen verwerven zijn niet/minder geïnteresseerd/geëquipeerd voor het uitvoeren van het onderhoud. Dit kan deels worden ondervangen via geschiktheidseisen;
- Als alternatief voor een MM Storingsdienst wordt voorgesteld om in de BPKV te richten op samenwerking en hoe je assetmanagement inricht. Geef de markt een incentive om het aantal storingen te reduceren.
- Ten behoeve van het level-playing-field wordt door de markt de suggestie gedaan om het onderhoud uit te vragen volgens het huidige onderhoudsregime, maar dat de mate waarin dit representatief is voor het onderhoud dat straks moet worden uitgevoerd is moeilijk in te schatten;
- Vraag een onderhoudsvisie als onderwerp in het BPKV-criterium risicobeheersplan met subvragen als 'hoe gaat de opdrachtnemer de storingsdienst opzetten?', 'visie op Assetmanagement' en 'hoe wordt integratie met GRONST geborgd?';
- Het IMO-contract kan van invloed zijn op de efficiency in de vernieuwingsopgave door dubbele kosten.

2.4.6 BPKV prijs/kwaliteit-verhouding

De markt verwacht dat RWS op de BPKV de maximale waarde zal krijgen omdat de inschrijvers hier hun best op zullen doen. Immers de markt kan allemaal goed plannen schrijven. De markt vraagt zich in dit kader af hoe je onderscheidt maakt op de rest zoals: veiligheid en lerend vermogen. M.a.w. hoe dek je de rest af wat je in de BPKV niet belangrijk maakt?

2.4.7 Kostenbeheersing risico's

Met betrekking tot het prijsmechanisme komen meerdere risico's op tafel, zoals:

- Risico: Het bepalen van hoeveel uur iets kost (de q) is lastig, ook i.r.t. vastlegging naar toeleveranciers. Dit hangt samen met de (beperkte)

beschikbaarheid van (specialistisch) personeel en hoeveelheid ervaring die deze heeft;

- Risico: hoe zorg je voor een realistische prijs bij inschrijving i.p.v. opportunistische lage prijs waarbij er in de NOK ruimte is om dit recht te trekken;
- Risico: als er nog veel variabelen zitten in de af te geven prijs zal de ON een grotere marge moeten inbouwen;
- Risico: Er wordt een groot verschil gezien tussen MB2.0 en het andere koploperproject Zeeuwse bruggen. In Zeeland kan je het vervangen van een vierkante meter asfalt uitvragen. Maar hier is het inkoop deel klein t.o.v. de totale omvang van het werk, circa 80% is uren en 20% is inkoop. De uitgangspunten van uren inzet moeten strak zijn, hier zit een risico;
- Risico: Er worden zorgen geuit over indexatie/betalingsregeling voor onderdelen met lange periode tussen bestelling en levering. Hierop wordt door RWS aangegeven dat er in het contract mogelijkheid is om vooruitlopende werkzaamheden op te dragen en te factureren;
- Risico: Een marktpartij uit zorgen over het marktmechanisme en noemt als voorbeeld het afbranden van een chipfabriek die leidt tot grote schaarste en significante prijsstijging. RWS reageert hierop dat er waarde zal worden ontleend aan de bij aanbesteding afgegeven prijzen. Echter het Activiteitenboek zal gedurende het project worden aangevuld en geactualiseerd, daarnaast zullen prijzen bijgesteld worden indien uitgangspunten wijzigen en zullen prijzen worden geïndexeerd. Maar het is niet zo dat het prijsmechanisme wordt bepaald door excessen/overmacht situaties.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

2.4.8 Overige suggesties en aandachtspunten

Tot slot zijn aan de tafels nog enkele aanvullende suggesties gedaan en aandachtspunten meegegeven i.r.t. het prijsmechanisme:

- Hoe zorg je ervoor dat het lerend vermogen uit de eerste/voorgaande NOK-Object tot uiting komt in de prijs van de volgende;
- De markt uit zorgen over het kunnen waarborgen van continuïteit in de werkstroom (dealflow);
- Vraag een inschrijfstaat uit volgens SSK-systematiek. Dat is een voor de markt bekende systematiek en vereenvoudigt het gesprek omdat iedereen vanuit hetzelfde referentiekader redeneert/werkt;
- Het ROK-NOK contractmodel biedt de mogelijkheid om de ontwerpverantwoordelijkheid (op delen) te verleggen. RWS heeft hierin nog geen keuze gemaakt maar het uitgangspunt is dat de ontwerpverantwoordelijkheid bij Opdrachtnemer ligt;
- Op vraag waar de directie van Opdrachtnemer straks een handtekening zet wordt door RWS aangegeven dat er een handtekening wordt gezet op de scope en dat het uitgangspunt is om de objecten binnen de raamovereenkomst te vernieuwen en de bediening op afstand te realiseren. De handtekening betekent geen omzetgarantie;
- De markt merkt op dat RWS de eisen van 'E' en 'IA' uit elkaar haalt. Dit kost geld en deze werkwijze zou de markt niet vanuit zichzelf zo oppakken.

2.5 Samenvatting onderwerp 'visie op samenwerking'

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Deelnemers erkennen het belang van een goede visie op samenwerking voor dit project met zo'n omvang, looptijd en type contractvorm. Aan de tafels is veel input opgehaald die in deze paragraaf is samengevat en gerubriceerd naar (sub)thema's.

Datum
19 november 2025

2.5.1 Samenwerkingsthema's

2.5.1.1 Continuïteit werkstroom en projectteam

Continuïteit komt in meerdere vormen voorbij aan de tafels. Allereerst wordt genoemd dat voor dit project de capaciteit voor lange tijd wordt vastgelegd. Als de dealflow onder druk komt zet dit ook direct de samenwerking onder spanning en je zult dan zien dat schaars personeel snel elders wordt ingezet.

Daarnaast wordt aan één van de tafels aangegeven dat Opdrachtnemer naar verwachting in meerdere teams zal gaan werken om NOK's gelijktijdig uit te kunnen voeren. Er worden in dit kader zorgen geuit over de capaciteit bij RWS m.b.t. reviewtermijnen en besluitvorming en hiermee de borging van de continuïteit. Het is in dit kader van belang om wederzijds zicht te hebben op elkaars capaciteit en hier in de planning rekening mee te houden;

Tot slot zijn er wisselende beelden als het gaat om 'continuïteit in het projectteam'. Enerzijds wordt aangegeven dat de jongere generatie steeds sneller van baan wisselt. Anderzijds wordt genoemd dat dit project met de lange looptijd een mooie kans biedt voor (jong) talent om zich verder te ontwikkelen en middels scholing en opleiding binnen het project verder door te groeien. Hierin zit ook een stukje maatschappelijke opgave.

2.5.1.2 Eigen belang, gedeelde belangen

De markt ziet veel meerwaarde in het informele contact en het achterhalen wat iemand drijft, wat er speelt bij de gesprekspartner en wat zijn/haar (achterliggende) belangen zijn. Neem hiervoor ruim de tijd. Kortom: 'verken en erken elkaars belangen' en 'kijk achter elkaars voordeur zowel boven en onderin beide organisaties'. In dit kader moet worden onderkend dat er in de praktijk geen één RWS en één Opdrachtnemer zijn maar dat RWS bestaat uit meerdere betrokken afdelingen (projectteam, regio/beheerder, VWM, nevenprojecten etc.) en Opdrachtnemer bestaat uit een combinatie met daaronder meerdere onderaannemers. En iedereen heeft hierbij naast het gezamenlijke belang ook eigen belangen. Heb hiervoor voldoende aandacht en richt een goede governance structuur in. De betrokken afdelingen moeten ook actief worden meegenomen in de visie op samenwerking en hier achter staan.

Zorg ervoor dat er ruimte wordt gecreëerd om je uit te spreken over je eigen belang. Vervolgens is het zaak om hier oog voor te blijven houden, want anders werkt het gezamenlijk belang ook niet. Vanwege de looptijd en de verwachte teamwisselingen is het ook nodig om deze belangen vast te leggen en te blijven uitdragen;

2.5.1.3 Samenwerkingscultuur

Een goede samenwerking betekent dat er wederzijds respect is op alle niveaus en aan verschillende tafels. Als voorbeeld uit eigen ervaring wordt aangehaald dat een monteursploeg die was aangemeld op de locatie zelf niet wordt geaccepteerd

door de bedienaar en direct terug naar huis wordt gestuurd, terwijl er op projectteamniveau goed wordt samengewerkt;
Het is hierom van belang om toe te werken naar een cultuur waarin geen verwijten worden gemaakt maar juist wordt gefocust op het gezamenlijk belang, een setting waarin het kwetsbaar opstellen wordt gezien als kracht zodat je snel naar gezamenlijke oplossingen kunt zoeken. Kortom: 'samen oplossen i.p.v. wederzijds afrekenen' en 'wederzijdse transparantie'.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

Elementen die ook bijdragen aan een goede samenwerkingscultuur zijn: (1) een veilige werkomgeving waarin werkplezier centraal staat, (2) een stimulerende werkomgeving, (3) commitment van het hoger management en (4) het continu blijven onderhouden van de samenwerking. Met betrekking tot dit laatste wordt een ervaring gedeeld waarbij fraaie samenwerkingsafspraken werden opgeschreven maar daarna in de la gelegd. Als de samenwerking goed gaat dan hoef je er niet naar te kijken. Maar als het fout gaat worden er extra sessies georganiseerd en wordt er ook niet meer naar de gemaakt afspraken gekeken. In dit kader is het van belang om de samenwerking actief te onderhouden en waar nodig afspraken te herzien.

De markt geeft mee dat voor een goede samenwerking de (contractuele) kaders belangrijke factoren vormen en deze de daadwerkelijke samenwerking sterk kunnen beïnvloeden, ondanks een fraaie visie of gedragsregels. Aspecten die in dit kader werden genoemd:

- Prijsvorming (voorkom gedoe);
- Personele capaciteit (zorg voor voldoende capaciteit en communiceer over beschikbaarheid, kom afspraken na);
- Continuïteit in het projectteam;
- Redelijkheid en billijkheid op gebied van o.a. risico's, aansprakelijkheid en kosten.

2.5.1.4 Het (project)team en teamleden

Er wordt voorgesteld om met een geïntegreerd team te werken met een gezamenlijke opgave. Bijvoorbeeld omgevingsmanager laat je door RWS vertegenwoordigen, en techniek door Opdrachtnemer. Samen blijf je achter de doelstelling staan en iedereen heeft daar zijn/haar verantwoordelijkheid in. In een geïntegreerd team kan iedereen elkaar aanspreken en heb je als Opdrachtnemer ook invloed op de wisselingen in het team van RWS en niet alleen andersom. De teamsamenstelling moet derhalve in openheid met elkaar worden besproken en beide partijen, zowel Opdrachtnemer als RWS moeten dus de beslissing (durven te) nemen om mensen te wisselen als het niet matcht.

Daarnaast zien deelnemers een wisselwerking tussen het prijsmechanisme en het team dat je krijgt. Als je teveel stuurt op (vaste) tarieven voor bepaalde functies dan zal een ondernemer keuzes maken o.b.v. de kostprijs i.p.v. naar de beste persoon voor die plek. Dit voorkom je (deels) door te differentiëren in tarieven.

2.5.2 Wel/niet delen visie op samenwerking in de aanbesteding

Op de concrete vraag van RWS of de visie op samenwerking van RWS wel of niet moet worden gedeeld in de aanbesteding zijn de reacties wisselend maar lijkt het merendeel voorstander om deze te toch wel te delen in de aanbesteding. De reacties laten zich als volgt samenvatten:

- Nee, want je wilt de visie op samenwerking samen ontwikkelen en de aanbesteding is niet de juiste setting om dit te doen;

- Er is twijfel of het zinvol is als je hier i.r.t. de inschrijving (BPKV) geen invulling voor vraagt;
- Deel de visie en laat het doorleven hiervan onderwerp in de dialoog zijn omdat de houding van RWS i.r.t. samenwerking een factor kan zijn voor het enthousiasme van inschrijvers voor deze opdracht. En als het onderwerp van de dialoog is dan moet het niet te 'soft' zijn, maar ook concreet worden, dus het moet niet blijven bij een 'visie'.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

Tot slot wordt er afgeraden om een samenwerkingsplan als BPKV te vragen want de markt kan dat inmiddels wel en dit geeft geen garanties voor een goede samenwerking.

2.5.3 Onboardingsfase

Op de vraag wat nodig is om in de onboardingsfase tot optimale condities te creëren voor een goede samenwerking worden verschillende suggesties gedaan:

- De agenda voor de onboardingsfase zou idealiter in gezamenlijkheid tussen RWS en Opdrachtnemer moeten worden vastgesteld;
- Niet alleen het projectteam maar ook andere betrokken RWS-afdelingen binnen zouden moeten deelnemen aan deze fase, waaronder de beheerder en VWM;
- Neem de tijd voor wat er leeft en werk toe naar een gemeenschappelijke cultuur. Als je je als Opdrachtnemer uitspreekt wil je dat er ook een open houding van RWS is;
- Overweeg om de onboardingsfase extern te laten begeleiden en de begeleider gezamenlijk te kiezen. Om hier snel een keuze in te maken zou RWS een shortlist kunnen maken van waaruit wordt gekozen. Deelnemers zien toegevoegde waarde in het langer laten meelopen van deze begeleider gedurende het project, o.a. om de samenwerking te monitoren;
- In de onboardingsfase moet alles zijn besproken. Als iemand nog iets dwars zit dan moet dit eerst worden opgelost voordat je met een volgende fase start;
- In lijn met het gedachtegoed van het project DOEN wordt voorgesteld om actief samenwerking te doorleven en hier concreet mee aan de slag te gaan d.m.v. een casus. Zo'n casus kan ook worden gebruikt om te kijken hoe er wordt samengewerkt als het wat spannender wordt. Hierdoor kan je ook met elkaar oefenen hoe je als project omgaat met onverwachte gebeurtenissen. De ervaring leert dat het tijdens een Project Start Up (PSU) altijd wel goed gaat en dat er wederzijds goede intenties zijn maar dat de echte uitdagingen pas ontstaan als het project(team) op stoom is en er onder tijdsdruk besluiten genomen moeten worden. Benoem de hete hangijzers in de onboardingsfase en ga de discussie/wrijving in die fase niet uit de weg want dit kan juist waardevol zijn voor het verdere project;

2.5.4 Exit strategie

Over het algemeen zijn deelnemers het er over eens dat er ook aandacht moet zijn voor een exit-strategie als de samenwerking niet goed loopt. Niemand zit te wachten op een langdurige samenwerking van 15 jaar die moeizaam verloopt. Daarmee behoud je geen personeel. De intentie moet er wel zijn om die 15 jaar vol te maken en daarin moet ook worden geïnvesteerd.

2.5.5 Algemene suggesties

Tot slot zijn aan de tafels nog enkele aanvullende suggesties gedaan i.r.t. (visie op) samenwerking:

- Deelnemers ervaren in projecten dat gesprekken over issues vaak op aparte tafels (één voor techniek en één voor kosten) worden gevoerd en na elkaar. Je kunt echter niet eerst gaan ontwerpen en daarna pas stilstaan bij de kosten. Het is belangrijk om continu inzicht in de kosten te hebben;
- Aan één van de tafels wordt gevraagd naar de flexibiliteit in het project. Kan Opdrachtnemer bijvoorbeeld, als hij een jaar minder capaciteit heeft, één i.p.v. drie objecten uitvoeren? In een ander project wordt per jaar de scope bepaald o.b.v. beschikbare capaciteit en budget en dit in afstemming met een teamcoach. Flexibiliteit op de planning kan zowel een risico als een kans zijn, afhankelijk van hoe je ermee omgaat. Als je op portfolioniveau het goede gesprek voert kan het kansen bieden door te schuiven in capaciteit, bijvoorbeeld het ene team loopt uit het werk en die kan doorschuiven naar een NOK-Object waar wel voortgang mogelijk is;
- Visie op ontwikkeling van het projectteam zou onderdeel van de visie op samenwerking moeten zijn;
- In de visie op samenwerking is het belangrijk om naast de projectdoelstellingen ook de aparte organisatiedoelstellingen van RWS en Opdrachtnemer in beeld te houden;
- Projectteams gaan 'vliegen' als er een duidelijke (governance) structuur is, waar besluitvorming soepel verloopt en er een heldere mandatering is;
- In de tenderfase wordt de markt vaak uitgedaagd om mooie dingen te maken. In het contract moet Opdrachtnemer gewoon uitvoeren wat er staat, maar ON wil graag uitgedaagd worden. Er is hierom behoefte aan een incentive waarbij beide partijen voordeel hebben van een optimalisatie, bijvoorbeeld Opdrachtnemer mag bij een optimalisatie zijn AKWR *1,5 doen;
- Leren en innoveren doe je binnen een NOK en de opgedane ervaringen (en/of baten) neem je mee in de volgende NOK's.

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

2.6 Terugkoppeling en afsluiting

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

Henk van Duinen sluit de fysieke marktconsultatie op 1 oktober af met een terugblik. De deelnemers van de marktconsultatie worden bedankt voor het enthousiasme en de energie waarmee zij op een constructieve wijze input leverden in de gesprekken.

Enkele zaken die opvielen aan de verschillende tafels.

Prijsmechanisme:

- Prijs en samenwerking zijn communicerende vaten. Als je prijs niet goed meeneemt in de aanbesteding dan zet je samenwerking op scherp voordat je bent begonnen.
- Er moeten bij dit prijsmechanisme aandacht zijn voor het voorkomen van prijsduiken. Maatregelen kunnen zich richten op zowel BPKV als het prijs criterium zelf;
- Het detailniveau van uitwerking van activiteiten in de MM is in basis prima maar het is zeer belangrijk om eenduidige uitgangspunten en uitvoeringscondities te definiëren t.b.v. een level-playing-field en ter voorkoming van speculatie. Als voorbeeld wordt een kabeltracé genoemd waarbij de uitvoeringscondities, lengte, toegankelijkheid locatie e.d. significant effect kunnen hebben op de prijs;
- Zorg voor voldoende differentiatie in de tarieven;
- BPKV moet veel waarde krijgen om een goede partner te vinden;
- Voor periode van 15jaar indexatie vastleggen is een brug te ver. Transparantie en open boek vormen hierin belangrijkere bouwstenen.

Visie op samenwerking:

- Samenwerking komt onder druk te staan als de continuïteit van werkstroom (dealfow) vertraagd of wordt gepauzeerd. Opdrachtnemer legt voor dit project capaciteit langdurig vast. Het doorleven van de governance bij zowel OG als ON wordt hierin als een belangrijk onderwerp gezien;
- Rijkswaterstaat denkt de komende periode na over hoe zij de samenwerking met de opdrachtnemer voor zich ziet. De markt wordt gevraagd dat ook te doen en met elkaar in de dialoog hierover verder van gedachten te wisselen;
- Wanneer doe je het goed? Bij onvoorspelbare situatie, als het gaat schuren, dan kom je elkaar tegen en dan moet samenwerking tot uiting komen. Dit start al in de dialoogfase en in de onboarding kom je tot concrete invulling. Er wordt voorgesteld om dit te laten faciliteren door een (externe) begeleider.

Bijlage 1: Overzicht deelnemers

Rijkswaterstaat
Programma's, Projecten
en Onderhoud

Datum
19 november 2025

Deelnemers marktconsultatiebijeenkomst 1 oktober 2025.

Onderneming
ABB BV
Arcadis Nederland B.V.
Ballast Nedam Infra B.V.
Batenburg techniek
Croonwolter&dros B.V.
Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten BV
Fiducio Management B.V.
Hollandia Services B.V.
Hycom B.V.
ICT Netherlands B.V.
Innocy
Istimewa Elektrotechniek B.V.
Iv-Infra B.V.
Kienia Industriële Automatisering B.V.
Mercon B.V.
Mourik Infra B.V.
OTNS B.V.
Peelen-Global bv
Rebel Contracting B.V.
Soltegro B.V.
SPIE Nederland B.V.
Sweco Nederland B.V.
Swarco Nederland B.V.
Van Halteren Technologies B.V.
Vialis B.V.