

WERKPLAATS DOEN

Markt en Rijkswaterstaat gooien het roer om bij de Nijkerkerbrug

Op 3 juni 2015 spraken aannemers, ingenieursbureaus en RWS over nieuwe en betere manieren van samenwerken. In het oude stoomgemaal Hertog Reijnout te Nijkerk werd met verschillende werkvormen gezocht naar slimme ideeën voor de inkoopfase. De kernvraag: hoe zorgen we dat we zo min mogelijk worden belemmerd door overbodige regels, zodat we ons kunnen concentreren op het neerzetten van een goede oplossing voor de klant? En hoe kunnen we al vanaf de start van een project de samenwerking tussen RWS en de marktpartij die het werk gaat uitvoeren zo goed mogelijk insteken?

Doel van Werkplaats DOEN: samen op zoek naar nieuwe randvoorwaarden voor de samenwerking tussen RWS en de markt.

Thema: Bouw met ons een zandkasteel (geen luchtkasteel)!



Rode draad:

Bij goede projecten loopt de samenwerking goed. Opvallend genoeg is samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vaak een beperkt onderdeel van het aanbestedings-traject. Tijdens Werkplaats DOEN is de roep groot om samenwerking aan de voorkant (voor gunning van de Nijkerkerbrug) al mee te nemen.



Rijkswaterstaat @Rijkswaterstaat
We verzamelen vandaag samen met de markt ideeën over contractering met zo min mogelijk verspilling.
#projectDOENrws



Wat is DOEN? Project en doelstellingen

Stel je eens voor: RWS en de markt werken samen aan de renovatie van een brug, zónder contract. Zou dat kunnen? En wat zou dat opleveren?

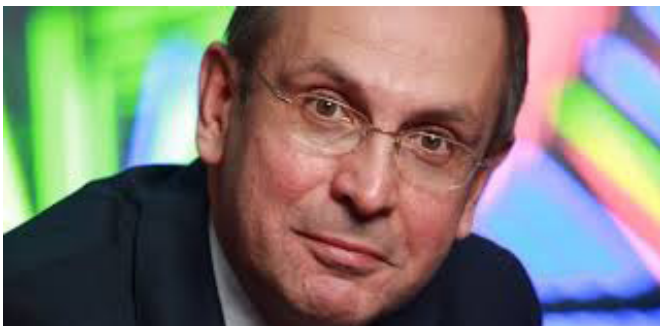
Precies dat soort vragen stellen we bij Project DOEN. We streven naar betere samenwerking tussen RWS en de markt. Zonder verspilling door juridificering en overbodige regels willen we maximale waarde voor de klant realiseren. Het project is een samenwerking tussen Bouwend Nederland, NL Ingenieurs, MKB Infra, de Vereniging van Waterbouwers en RWS. Samen leren we door te DOEN, tijdens de vernieuwing van de Nijkerkerbrug (geplande openstelling: Q3 2017).



Toespraak Jan Hendrik Dronkers

Fragment:

“Het contact is belangrijker dan het contract. Is het contract dan onbelangrijk? Natuurlijk niet. Het contract dient de nodige dingen te regelen. Maar het gedrag en de cultuur, de onderlinge gelijkwaardigheid, elkaar serieus nemen, goed denken aan elkaars belangen, elkaar respecteren, dat dient voorop te staan. Dat is echt een nieuwe werkwijze. Dat is het doorbreken van traditionele patronen.”



“We gaan deze nieuwe werkwijze in de praktijk brengen. Bij de Nijkerkerbrug willen we daar echt mee beginnen. Een jong team is er enthousiast mee aan de slag. Is dat gemakkelijk? Helemaal niet. Want het doorbreken van gedrag is veel moeilijker dan het herschrijven van een contract. Zorgen dat je met minder regels goed met elkaar samenwerkt is echt een uitdaging. Maar we gaan het DOEN. We zijn er vol voor gemotiveerd. En ik vraag jullie inbreng om deze nieuwe werkwijze tot realiteit te verheffen.”



Bekijk via *deze* link
het video-interview met
Jan Hendrik Dronkers.
Gewoon gedaan!

Deze link is geldig tot 1 september 2015!

Toespraak Cees Brandsen: impressie

“Toen ik werd gevraagd of ik bij RWS wilde komen werken, twijfelde ik. Ik vond dat RWS een betere opdrachtgever moest worden. Pas toen ik besepte dat ik daar zelf een bijdrage aan zou kunnen gaan leveren, heb ik ja gezegd. En ik geef daar nog steeds mijn ziel en zaligheid voor. Project DOEN biedt een mooie kans om het samen echt beter te gaan doen. En daar werk ik graag aan mee!

Vaak word ik bij projecten geroepen als er problemen zijn. Spanningen, gedoe, meningen. We maken allemaal wel eens zo'n moment van oprechte vertwijfeling mee. Het is belangrijk dat je op dat moment met elkaar in gesprek gaat, dat je dan je mond opendoet. En samen weer verder komt.

Problemen zitten altijd in uiteenlopende verwachtingen. Het is belangrijk om te beseffen dat het niet in één keer goed gaat. Soms is het goed om een paar 'extra oren' mee te nemen. Want ook al denk je misschien dat je heel goed naar de ander luistert: je hoort jezelf altijd veel beter dan dat je de ander hoort.”



“Misschien gaat het hier over open deuren. Maar als je een open deur ziet dan moet je er wel wat mee doen. Je moet er doorheen lopen!”

In gesprek met Marlotte Koster en Koen van der Kroon van Rijkswaterstaat, Projectteam DOEN

Waar staat Project DOEN voor?

“Project DOEN ging van start als een regelloos of regelarm project. Maar het vermijden van regels is voor ons geen doel op zich. Steeds gaat het om de vraag: hoe kunnen we als RWS samen met de markt zo slim mogelijk werken voor het eindresultaat dat we willen neerzetten met elkaar? Hoe kunnen we zo goed mogelijk resultaat leveren voor de belastingbetaler? Dat is waar Project DOEN over gaat. Terug naar de essentie. Wat moet er aan het eind van het project zijn bereikt voor de klant? Welke stappen moeten RWS en de markt dan samen zetten om dit te realiseren? En welke afspraken zijn er onderling nodig om dit in goede samenwerking te laten slagen?”

Wat is jullie persoonlijke drijfveer bij DOEN?

“De neiging bestaat om elke keer als er iets mis gaat in een groot project extra regels in te stellen om te voorkomen dat het nog een keer gebeurt. De contracten worden dikker en dikker, er gaan nog steeds dingen mis en bij ‘gedoe’ tijdens de uitvoering voeren we discussies over hoe de contractteksten moeten worden uitgelegd. De vraag is dus of het instellen van steeds meer regels een effectieve en houdbare oplossing is. In Project DOEN krijgen we de kans om te leren of het ook anders kan.”



“Er wordt nu vaak gesproken over ‘minder kosten maken.’ Dat klinkt negatief, alsof RWS zo min mogelijk voor projecten wil betalen. Maar bij DOEN denken we dat je de discussie over kosten met elkaar moet durven voeren. Als er efficiënter wordt gewerkt, kost een project minder voor RWS, maar er kan ook gemakkelijker eerlijk geld mee verdiend worden door de markt. Het hoeft elkaar niet te bijten. Dit is iets waar we ook echt met elkaar iets aan kunnen veranderen.”

Hoe gaat het nu verder?

“We willen niet alleen maar praten met elkaar. We gaan het ook echt DOEN. Die brug moet klaar: daar gaan we voor. We willen zo vroeg mogelijk in het proces met elkaar in gesprek. Als je wilt dat samenwerking van twee kanten komt, moet je de randvoorwaarden voor die samenwerking ook samen ontwerpen.”

Team DOEN



Niet op de foto: Joost Imhof van Project DOEN

Manon Eikholt@Manon0575
Vandaag ideeën verzamelen om samenwerking tussen markt en rws te verbeteren.... gaat het nu echt gebeuren? #projectDOENrws



Decor van Werkplaats DOEN

Voor de deur van het oude stoomgemaal Hertog Reijnout ligt een hoop zand naast een hoop kolen.

Op een tafeltje liggen verrekijkers klaar. Daar, in de verte, ligt de Nijkerkerbrug die in het derde kwartaal van 2017 opgeknapt moet zijn. De deelnemers van Werkplaats DOEN druppelen binnen. Rondom de stoommachine verzamelen zich mensen van RWS, aannemers en ingenieurs. Beeldschermen zoomen in op de betonnen aanbruggen van de Nijkerkerbrug; de dag wordt afgetrapt.

Bouw met ons een zandkasteel (geen luchtkasteel!): dat is het thema van Werkplaats DOEN. Creatief, onbevangen, maar vooral concreet. Hoe gaan we écht goed samenwerken?



Rode draad:

Betrek de beheerder van de brug actief bij het project. Zo is in de tenderfase het overbrengen van omgevingsinformatie en historische gegevens van groot belang. De beheerder kan dan ook aangeven wat hij niet weet! Dat zorgt voor een heldere startpositie voor alle partijen.

Aan de muren hangen oude bouwtekeningen van het gemaal, de zonnige serre biedt uitzicht op het groene land, langzaam kauwende koeien slaan de geanimeerde werksessies gade. Ineens verschijnen er prikkelende cartoons aan de houten deuren; rake tekeningen die aan het lachen maken en die het denken stimuleren.

Buiten zit een tachtigjarige vrijwilliger van het stoomgemaal op een bankje in de zon. Onder zijn blik tovert een zandsculpturesses drie bruggen tevoorschijn uit de eerder nog onbestemde hoop zand, terwijl de deelnemers binnen naar slimme manieren van samenwerken zoeken. De zon schijnt nog als ze enthousiast naar buiten lopen om wat te drinken en na te praten. Project DOEN is nu echt van start.

FreekJohan@FreekJohan
1 brugkasteel of 3 zandbruggen?
In2017 komt er 1 brug bij.
#nijkerkerbrug #
projectdoenrws



Inleiding inhoudelijke sessies

Aan de slag met thema's in Vissenkomen en World Cafés

Tijdens Werkplaats DOEN werken we op verschillende manieren samengewerkt. Na de plenaire aftrap met een videobijdrage van Jan Hendrik Dronkers van RWS, een interview met Koen van der Kroon en Marlotte Koster van Project DOEN en een toespraak van Cees Brandsen bespraken de deelnemers in zes Vissenkomen en aan zes World Cafétafels zes verschillende thema's.

Geïnspireerd geraakt door de filmimpressie van de Nijkerkerbrug, bespraken de deelnemers de volgende thema's:

1. Huidige situatie: wie weet wat, en wie wil het weten?
2. Samenwerken vanaf het begin: de sleutel tot succes?
3. Het contract op een bierviltje.
4. Eerlijk geld voor eerlijk werk.
5. Gedoe komt er altijd!
6. Gewenste situatie: wat is de optimale oplossingsvrijheid?



Bekijk via *deze link* de filmimpressie van de Nijkerkerbrug



Rode draad:

Ga als RWS en markt samen voor een zorgvuldig, snel proces van trechtering van gegadigden voor de 'klus'. Laat een mix toe van subjectieve en objectieve selectiecriteria. Voorwaarde is wel dat de subjectieve criteria in bepaalde mate te objectiveren zijn. Beperk je vervolgens tot drie gegadigden en ga daarmee in gesprek om tot een gemotiveerde keuze voor één partij te komen. Met die partij kan RWS vervolgens open en transparant het project, de doelstellingen, de omgeving, de oplossingsruimte, de risico's, de informatiebehoefte en andere relevante onderwerpen bespreken. Dat zorgt voor een eerlijke prijs voor eerlijk werk.

Vissenkomp

Soms is luisteren moeilijker dan je denkt. Daarom startte Werkplaats DOEN met twee keer drie parallelle 'Vissenkomp' sessies. De groep wordt verdeeld in een binnenste en een buitenste cirkel. Alleen de binnenste cirkel spreekt; de buitenste cirkel luistert aandachtig. Mensen uit de buitenste cirkel die zich nu toch echt met het gesprek willen bemoeien, kunnen iemand uit de binnenste cirkel aftikken. Zo ontstaat er een mooie balans tussen luisteren en een geanimeerde discussie. Want wat doe je bijvoorbeeld, als je van tevoren al weet dat er gedoe komt tijdens projecten? En hoeveel oplossingsvrijheid heeft de markt nodig?



World Café

De beste ideeën worden in de kroeg geboren. Pak een pen tevoorschijn en schrijf samen het tafelkleed vol. De verzamelde oogst uit de Vissenkommen werd meegenomen in de World Café sessies. Al schrijvend denken en al denkend schrijven: dat leverde interessante inzichten op. Want wanneer in het proces kun je nu het beste over prijs spreken? En wie durft het aan om de risico's niet in de scope te stoppen?

De Nijkerkerbrug

Werkplaats DOEN stond in het teken van een concreet project: de vernieuwing van de Nijkerkerbrug. Met verrekijkers konden de aanwezigen naar de verderop gelegen brug turen. Werkplaats DOEN vertoonde ook een korte film waarop de brug in volle glorie te zien was. Het complex Nijkerkersluis is gesticht in 1962. Sinds die tijd is de verkeersdrukte sterk toegenomen. De film bracht de schade aan de betonnen aanbruggen duidelijk in beeld. De scope van Project DOEN: het verbeteren van deze aanbruggen aan weerszijden van het beweegbare deel van de brug. De geplande openstelling is in Q3 2017. Stempels, barrières, een gewichtsbepanking en portalen borgen tot die tijd de veiligheid.

Koen van der Kroon@
koenvanderkroon Moe maar zeer
voldaan na een middag Werkplaats
#projectDOENrws Wat een oogst
aan concrete ideeën!!!



Werkplaats DOEN werd voorbereid en
begeleid door Multividu als
onafhankelijk facilitator.



Thema 1

HUIDIGE SITUATIE: WIE WEET WAT, EN WIE WIL HET WETEN?

Vraag: Welke informatie over de huidige situatie van de brug en de context waarin het werk moet worden verricht heeft een marktpartij minimaal nodig om een goede aanbidding te kunnen doen? En welke informatie kan RWS leveren? Denk aan informatie over conditionering, (technische) kaders, richtlijnen, normen, onderzoeken, het experiment, de staat van het areaal et cetera.

Toelichting: Een veelgehoord signaal is dat RWS bergen aan rijp en groene informatie over de schutting gooit. Vaak wordt dit lang niet vinden we allemaal gelezen en soms ontbreekt net dat ene stukje kritieke informatie dat later in het project onmisbaar blijkt. Hoe elkaar hierin en zijn de wederzijdse verwachtingen juist? Wie is het beste in het verzamelen van welke informatie?



- Informatierisico -

Kocht

Tijdens de sessie bleek al gauw dat de informatiebehoefte van de markt vaak anders is dan de informatiebehoefte van de beheerder van het object. Dat leidt ertoe dat de beheerder informatie aanlevert die niet interessant is voor de markt. Tegelijkertijd mist soms informatie die juist wel voor de markt relevant is. Het is dus beter de informatiebehoefte samen te definiëren. Anders gezegd: denk als markt en RWS (project en beheerder) samen na over wie wat weet en over wie wat wil weten.

Dat geeft focus voor zowel de opdrachtgever als de marktpartij. Een eerste grove selectie van je mogelijke toekomstige partners op basis van de gewenste houding en expertise kan helpen bij de gezamenlijke informatievergaring die daarna kan volgen.

Essentiële punten uit de gesprekken

Kijk meer naar maatschappelijke relevantie van een project. Welke informatie is nodig om aan de maatschappelijke opgave te voldoen? Maak onderscheid tussen informatie over de huidige en over de gewenste situatie. Tot het in kaart brengen van de huidige situatie hoort behalve de maatschappelijke relevantie ook de economische, functioneel technische, ecologische, en fysiek ruimtelijke staat.

Maak op een logische wijze gebruik van elkaars krachten: RWS kan goed achterhalen wat de wensen van de klant zijn. Die klant is de (vaar)weggebruiker, gerepresenteerd door de beheerder van de brug. De beheerder kent de historie, de bestuurlijke afspraken en de functie van een object. Ook de wensen van stakeholders en omgeving kunnen door RWS goed in kaart gebracht worden. Ga slim om met welke onderzoeken beter 'centraal' kunnen worden uitgevoerd (voorkomen van dubbel werk) en welke juist beter door de markt gedaan kunnen worden. Bewaak daarbij wel het fenomeen van een 'level playing field'. Als bekend is wat de klant wil en waarom hij dat wil, kan de markt heel goed zelf onderzoeken wat de staat van een object is en op welke manier de nieuwe functie gerealiseerd kan worden. De markt heeft specifieke kennis van technische mogelijkheden, weet over het voorkomen van hinder en van verkeersmanagement. Doe dat eenmalig en zoek dat niet telkens opnieuw uit.

Rode draad:

Vertel als opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar het waarom achter een keuze, een eis of een gekozen oplossingsrichting. Dat vergroot het begrip en de eenduidigheid van interpretatie. Wat is de vraag achter de vraag? Als er geen helder 'waarom' is, neem die eis dan niet op in de uitvraag. Dat geldt ook voor alle informatie die wordt geleverd: geef specifiek aan waarom die informatie wordt geleverd bij de uitvraag. Bij twijfel over de relevantie ga je vooraf het gesprek met elkaar aan.

Overigens gaven de aanwezigen aan deze zoektocht in openheid en met elkaar te willen uitvoeren tijdens de selectiefase. Door in te brengen waar je goed in bent, elkaar daar de ruimte voor te geven en de input naast elkaar te leggen, wordt ieders kracht op een logische manier ingezet. Daarbij is de wens dat RWS explicieter benoemt wat wordt beoogd met de aangeleverde informatie. Een heldere leeswijzer kan interpretatieverschillen voorkomen.

Als minimaal vereiste informatie werd genoemd:

- recent (technisch) rapport van de huidige situatie, inclusief maat-toleranties
- specificatie van de functionele eisen
- gunningsmechanisme
- specificatie van de geldende normen.

In het World Café werd het thema toegespitst op de Nijkerkerbrug

De vraag en de wens van de klant bepaalt voor een groot deel welke informatie nodig is. Als de wens een levensduur van 100 jaar is, betekent dat nieuwbouw. Dan sloop je een object en moet je bijvoorbeeld weten of er asbest in zit of niet. Het is goed als RWS helder is over de gewenste levensduur.

Accepteer dat de door de beheerder aangeleverde informatie nooit volledig of foutloos kan zijn. De beheerder is een assetmanager en niet in alle situaties een objectdeskundige. Maak afspraken over hoe je daar mee om gaat. Bij het gezamenlijk formuleren van deelonderzoeken is het een goede zaak om de focus te richten op de conclusies, de gevaren en waarschuwingen die uit dat onderzoek naar voren komen. Deel de achterliggende data alleen als daar om wordt gevraagd.

De tenderperiode wordt doorgaans als te kort ervaren om goede informatie te verzamelen en te analyseren. Door het aantal gegadigden vroegtijdig te trechteren kun je met een kleiner aantal een tenderperiode ingaan en de goede analyse op basis van relevante informatie wél maken. Partijen die met een opportunistische insteek aan het informatievergaringproces deelnemen zouden op het juiste spoor kunnen worden gebracht met spelregels vooraf:

- Ben je een DOEN-er?
- De prijs alleen is niet voldoende, kom met een visie en oplossingsgedachte, beschrijf concreet je eindproduct.
- Introduceer al tijdens het selectie proces een prijsdeskundige van RWS die een tegengeluid kan geven.

Thema 2

SAMENWERKEN VANAF HET BEGIN: DE SLEUTEL TOT SUCCES?

Vraag: Wat moet er al in het inkooptraject worden meegenomen (of juist niet) om optimale samenwerking tussen RWS en de marktpartij die de brug gaat vernieuwen te faciliteren?

Toelichting: het inkooptraject heeft invloed op de samenwerking tussen RWS en marktpartij. Denk aan de beoordelingscriteria, de eisen die worden meegegeven in de uitvraag, de formele manier van met elkaar omgaan tijdens de aanbesteding en de voorwaarden in het contract. Dit geeft richting aan de samenwerking tijdens de uitvoering.

Hoe zorgen we ervoor dat het inkooptraject van Project DOEN de randvoorwaarden schept die nodig zijn voor optimale samenwerking?

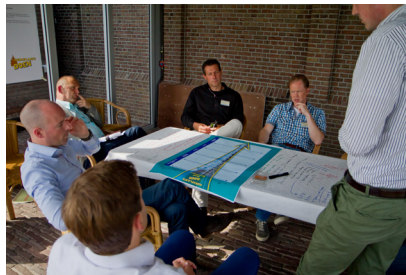
“Dat kosten en kwaliteit vanzelfsprekend zijn wanneer je de juiste partner hebt gekozen.”



Uit de sessie kwam de metafoer van ‘verliefdheid’ naar voren. Tenderen is net als verliefd worden. Persoonlijke chemie is een randvoorwaarde voor een goede samenwerking. Zoek in de tenderfase een bedrijf dat bij de opdracht past, deel ervaringen en kweek vertrouwen. Helaas is deze chemie moeilijk toetsbaar, je moet het voelen.



“Verliefde mensen denken niet na over de toekomst.”



Essentiële punten uit het gesprek

De samenstelling van het team van RWS moet aansluiten bij het team van de markt en andersom zodat deze groep goed kan samenwerken. “Als het niet matcht, moet je ingrijpen in de samenstelling van je team.”

Geld is en blijft een aandachtspunt. Daar moet ook niet te moeilijk over gedaan worden. Bedenk goed in welke fase van gunning je het over geld wilt hebben.

Gebruik de principes van Best Value Procurement om eerst op competenties te gunnen en later pas op prijs. Dit zwakt het prijsduiken voor een deel af. Kijk na de keuze voor een partij samen naar de mogelijke oplossingen en kijk dan pas wat die oplossing kost. Als uitgangspunt geldt “dat kosten en kwaliteit vanzelfsprekend zijn wanneer je de juiste partner hebt gekozen.”

RWS weet meer van de opdracht en moet daarin haar verantwoordelijkheid nemen. “RWS, zet die eerste stap.” Maak vervolgens vroegtijdig een keuze en stuur daarbij op projectdoelstellingen en intentie/competentie van de marktpartijen. De techniek volgt dan vanzelf.

Maar: het Level Playing Field is kram-pachtig. Intenties kun je niet makkelijk objectiveren. En het is de vraag of je wel verliefd wilt worden of gewoon zaken wilt doen.



In het World Café werd het thema toegespitst op de Nijkerkerbrug

- Zoek samenwerken op tijdens de tenderfase bijvoorbeeld door intensieve kennismaking, of een samenwerkingsgame. Organiseer een Tender Start Up.
- Richt je op het samenwerkingsmodel, niet op geld.
- RWS kan de vraagstelling uitbesteden.
- Schrijf als aannemer je motivatie voor de Nijkerkerbrug en licht die 1-op-1 toe.
- Praat in de voorfase (wanneer je nog ‘verliefd’ bent) over mogelijk gedoe in de toekomst en hoe daar mee om te gaan.
- Houd een concurrentiegerichte dialogosessie, gericht op het onderwerp samenwerken.
- Trechter als RWS eerst naar 3 partijen.
- Bespreek het contract: pas het aan, deel de essentie en verdeel de risico’s.
- Benut een plan over samenwerking als EMVI-criterium.
- Doe samen onderzoek, schat samen risico’s in.
- Heb als opdrachtgever het lef om los te laten.

“Als het niet matcht, moet je ingrijpen in de samenstelling van je team.”

Thema 3 HET CONTRACT OP EEN BIERVILTJE

Vraag: hoe ziet het 'contract' er strak(s) uit?

Toelichting: helpen dikke stapels papier je echt uit de brand bij onenigheid? Of is daar iets anders voor nodig? Wat aan vastlegging van afspraken helpt wel en wat helpt niet? Waar is het contract eigenlijk voor? Wat hebben we nu echt nodig in het contract om het project tot een succes te maken? En als we gaan schrappen, wat blijft er dan over? En wat als we nog een keer schrappen?

De belangrijkste conclusie uit de sessie was dat het contract samen moet worden opgesteld. Opdrachtgever en opdrachtnemer voeren samen een gesprek waarin de afspraken worden gemaakt. Het contract is het verslag van dit gesprek. Op deze manier worden de contracten dunner en ontstaat er meer vertrouwen. Beide partijen leggen in het contract de afspraken, verwachtingen en doelen vast. Deze zouden de vorm van spelregels moeten krijgen. Om hiertoe te komen, moet RWS snel een samenwerkingspartner kiezen, zodat vervolgens gezamenlijk de spelregels bepaald kunnen worden.

Essentiële punten uit het gesprek

RWS schrijft in de contracten veel punten voor die in het verleden fout zijn gegaan en probeert zich hiermee in te dekken. Zowel RWS als markt vragen zich nu af hoe zinnig dit eigenlijk is.

"Het contract is het verslag van het gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer."



In standaardcontracten staan artikelen die al bij wet zijn geregeld. Laat die in het contract weg. Focus in het contract op projectspecifieke zaken. Die eisen en risico's zou je in de tenderfase willen bespreken.

Laat partijen in de tenderfase 'iets' presenteren, waardoor de tenderkosten laag kunnen blijven. In de tenderfase wil men praten over de aanpak. Die zou in dat voorstel beschreven kunnen worden. Het voorstel kan vervolgens weer worden gebruikt bij het schrijven van het contract.

Ook van de risico's kun je spelregels maken. De risico's die duidelijk te verdelen zijn, verdeel je. De risico's die dat niet zijn, betaal je vanuit een risicopot.

In het World Café werd het thema toegespitst op de Nijkerkerbrug

In de selectiefase kun je selecteren op:

- expertise (BVP)
- referenties van vorige opdrachten
- klik tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
- samenstelling van de teams
- RWS zou in staat moeten zijn snel te trechteren naar drie partijen.



In het contract zouden de volgende zaken vastgesteld moeten worden:

- het beoogde resultaat
- de belangrijkste, onderlinge spelregels: wat doe je als het mis gaat of de scope verandert?
- zekerheid van leveren.

De prijs moet door markt en RWS gezamenlijk bepaald worden (met drie partijen of met één partij is nog de vraag). In de spelregels van het contract moet dan worden geregeld hoe om te gaan met wijzigingen. Je kunt de prijs uitsplitsen in vijf posten:

1. Kosten materiaal, materieel en personeel: deze kosten zijn relatief eenvoudig te ramen door RWS en goed te onderbouwen door de opdrachtnemer.
2. Algemene Kosten (overhead): redelijk goed te ramen en te onderbouwen.
3. Risico's en risicopot: kan vooraf worden afgestemd.
4. Raakvlakken: lastig te ramen en te onderbouwen post.
5. Winst: kan vooraf worden vastgesteld.

Tijdens de sessie blijft de vraag naar voren komen of dit gesprek met meerdere gegadigden of slechts met de laatste gegadigde moet worden gevoerd. Stof tot verder nadenken.

Rode draad:

Écht functioneel specificeren betekent de opgave beschrijven en niet zelf oplossingen aandragen als opdrachtgever. Zo krijgt de markt meer ruimte om zich te onderscheiden en om optimalisatiekansen te benutten. Alleen zo krijg je 'het contract op een bierviltje' en is er meer kans op eerlijk werk voor eerlijk geld.



Thema 4

EERLIJK GELD VOOR EERLIJK WERK

Vraag: hoe doorbreken we het huidige systeem waarbij marktpartijen zich genoodzaakt zien te scherp in te schrijven omdat anders de concurrent er met de opdracht vandoor gaat?

Toelichting: de praktijk leert dat hoe scherper er wordt ingeschreven, hoe eerder het te behalen rendement in gevaar komt en hoe meer discussies ontstaan over interpretatieverschillen, tegenvallers en wijzigingen. Dit bedreigt de vruchtbare samenwerking: een lose-lose situatie. Want RWS heeft als opdrachtgever ook geen baat bij de allerlaagste prijs als ze daar een minder goed product voor terug krijgt dan gewenst. Het gaat om eerlijk geld voor eerlijk werk. Maar hoe moet het dan? Hoe komt de opdrachtgever aan de juiste partij voor een klus, hoe kan een marktpartij die een nette winstmarge hanteert de opdracht winnen en hoe kan de opdrachtgever toch aantonen dat hij een eerlijke prijs betaalt?

De belangrijkste conclusie van deze sessie: op het moment dat je geld een ondergeschikte rol geeft tijdens de tenderfase of op z'n minst zo laat mogelijk in het proces gaat bespreken, ligt de focus meer op kwaliteit. Door open te zijn over de kosten en baten kan er gezamenlijk gekeken worden wat een passende inschrijving is waar beide partijen baat bij hebben. Zo krijg je uiteindelijk eerlijk geld voor eerlijk werk.



Essentiële punten uit het gesprek

- Kwaliteit is aanpak plus samenwerking plus bereikbaarheid plus technische oplossing.
- Hoe meer RWS specificeert, hoe meer interpretaties, hoe meer verwarring, hoe minder kansen voor optimalisaties, dus hoe hoger de prijs!
- Verschillende interpretaties zorgen voor wrijving en meer werk.
- Hoe meer eisen, hoe minder ruimte voor innovaties.
- Vertrouwen is: openheid van ramingen en openheid van kosten geven van beide kanten.
- Leg minder vast: kijk bijvoorbeeld naar D&C contracten, die meer vrijheid bieden. Beschrijf enkel je opgave: de bereikbaarheid van A naar B is dan bijvoorbeeld de eis.
- Nu ligt de focus te veel op prijs; dat moet meer op kwaliteit.
- RWS is aan zet om de verandering in te zetten.
- RWS moet kunnen gunnen op objectieve en op subjectieve gronden.
- Schakel als RWS onafhankelijke partijen in om plannen te beoordelen.
- Laat prijs in het begin weg; pas in laatste fase voor gunning is die relevant. Of mogelijk zelfs hier niet relevant?!
- Vorm na gunning als opdrachtgever en opdrachtnemer samen een alliantie:
 - * risico's verdelen naar wie welk risico het beste kan beheersen
 - * winst/verlies delen
 - * kansen samen delen.
- Eén integraal projectteam van RWS en opdrachtnemer met open boeken leidt tot vertrouwen en echte samenwerking.

Rode draad:

Stel als RWS en markt het praten over prijs zo lang mogelijk uit en houd zo de focus primair op kwaliteit, innovatie en op kansen. Maar wees wel helder over bestaande financiële kaders. Deel die uitgangspunten met de markt. Immers, met verstoppertje spelen is niemand geholpen.

In het World Café werd het thema toegespitst op de Nijkerkerbrug

Voor de Nijkerkerbrug moet geld een ondergeschikte rol spelen. Creëer transparantie en vertrouwen door openheid over geld te geven. Als je prijsduiken wilt voorkomen, moet je ervoor zorgen dat prijs geen onderdeel is van de concurrentie. Zorg dat een partij wordt geselecteerd op kwaliteit. Snapt de aannemer wat gevraagd wordt en heeft hij visie op wat er moet gebeuren? Tijdens de sessie is het volgende proces bedacht:

1. (na trechteren) Samen opgave ophalen: "Functioneel gespecificeerde opgave is de eis."
2. Praten over kwaliteit (belangrijkste selectiecriteria):
 - a. samenwerking
 - b. bereikbaarheid
 - c. aanpak
 - d. technische oplossing.Laat de aannemer aan de voorkant niet met volledig uitgewerkte plannen komen. Het gaat er meer om dat hij laat zien dat hij snapt wat je wilt en dat je er vertrouwen in hebt dat het de juiste partij is.
3. Uitwerking van de opgave. Het helpt om veel speelruimte in te specificaties te houden, want:
 - a. partijen kunnen zich meer onderscheiden in de oplossing die zij aanbieden
 - b. partijen hebben meer mogelijkheden tot optimalisaties
 - c. er zijn minder afspraken en minder zaken om over te discussiëren met de opdrachtgever.
4. Praten over het geld (open boek: raming en kosten van beide kanten openbaar; transparantie en vertrouwen!) Geld moet ondergeschikt zijn in de gunning; hierdoor is transparantie over de financiën gemakkelijker.
5. Gunning
6. Vormen van een alliantie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer:
 - risicoverdeling (na gunning pas bespreken zodat dit geen onderdeel van de tenderconcurrentie wordt
 - winst/verlies verdeling
 - kansverdeling.

Openstaande vragen:

- Wat is eerlijke winst? (hoeveel %)
- Hoe om te gaan met het beoordelen van subjectieve gunningscriteria?

Thema 5 GEDOE KOMT ER ALTIJD

Vraag: onvoorziene omstandigheden zijn er altijd: meevallers en tegenvallers, hoe gaan we daarmee om? En waarom op die manier?

Toelichting: voorafgaand aan de uitvoering worden risico's en kansen ingeschat en verdeeld. Het is echter een illusie dat dit alles afdekt: er is nog geen enkel project geweest waarin er tijdens de uitvoering geen onverwachte gebeurtenissen plaatsvonden.

Wat betekent 'optimale samenwerking' in Project DOEN voor het verdelen en beheersen/benutten van risico's en kansen aan de voorkant? En hoe kunnen we het gedoe over zaken die we niet hebben zien aankomen (tegevallers én meevallers) zo veel mogelijk voorkomen? En wat als 'the heat is on'?

Een belangrijke stelling in de groep was: begin met de acceptatie van het feit dat er altijd gedoe komt. En gedoe hoeft niet per se negatief te zijn. De menselijke factor is erg belangrijk bij het zien, erkennen en beheersen van gedoe.

Essentiële punten uit het gesprek

Definitie van gedoe: conflict van belangen, neemt onvermijdelijk toe wanneer geld, tijd en/of kwaliteit krap zijn.

We hebben vaardigheden nodig om goed met gedoe om te gaan. Bijvoorbeeld met de hulp van samenwerkings- en communicatiespecialisten. Het is belangrijk om oog te hebben voor gedoe zodat dat vroegtijdig wordt opgemerkt. Discussiepunt: niet iedereen merkt gedoe ook even snel op.

“Open boeken zorgen voor transparantie en vertrouwen.”

Zoek naar een 'dirigent' of een regisseur die in projecten een dergelijke rol speelt. Hiermee kun je gedoe voorkomen of beperken. Als het er toch van komt, omarm het dan en beheers het gedoe en de relatie. Schuif het niet voor je uit.

“Neem soft skills mee in de EMVI-eisen.”

Discussiepunt: is gedoe niet soms ook gewoon 'werk'?



“Vat gedoe direct bij de horens, dan groeit het niet groter.”



Zorg dat het project een bepaalde autonomie of een mandaat heeft ten opzichte van de achterban. Dan wordt je project minder gevoelig voor intern gedoe.

Maak je eisen functioneel/kwalitatief maar geef nog niet een oplossingsrichting. De markt moet ruimte krijgen. Maak bijvoorbeeld van vakdeskundigheid een onderwerp in de dialoogrondes zonder op de specifieke oplossing in te gaan.

In het World Café werd het thema toegespitst op de Nijkerkerbrug

Behoeftte aan soft skills

Integraliteit van de opdrachten en complexiteit van technische vraagstukken vragen om een integraal team van opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit team heeft meer skills nodig dan alleen werk verzetten. Het mooiste zou zijn als deze teams kunnen samensmelten en een zekere mate van autonomie ten opzichte van hun organisatie kunnen krijgen.

“Stel niet alleen een goede dirigent aan maar ook een goed orkest.”

Hiervoor is het belangrijk dat de 4V's van kracht zijn (Veiligheid, Vertrouwen, Verantwoordelijkheid en Vrijheid).

Belangen en harde knaken

Voorkom dat individueel belang boven gezamenlijk belang uitkomt. Bijvoorbeeld door het vormen van een Best Value Alliance waarbij de standaard risico's worden verdeeld over opdrachtgever en opdrachtnemer en de specials samen in een pot komen. Beide partijen leggen in en delen wat overblijft na het afronden van het contract. Selecteer hierbij je partner vroeg in het proces en selecteer op competenties. Bepaal welke risico's speciaal zijn en bepaal een bodemprijs (als niets fout gaat) en een maximale prijs (als alles fout gaat). Contracteer de bodemprijs met kwaliteit en heldere afspraken. Ga voor het onbekende deel een alliantie aan.

“Tijdens je eerste date vertel je niet dat je enorm snurkt, maar je krijgt er later wel last van”.



Thema 6

GEWENSTE SITUATIE: WAT IS DE OPTIMALE OPLOSSINGS- VRIJHEID?

Vraag: welke vrijheid moet de opdracht bieden om de markt in staat te stellen de wensen van de klant (bestellingbetaler) optimaal in te vullen?

Toelichting: denk aan vrijheid in de technische oplossing, het bouwproces, mijlpalen et cetera.

We verwachten een spanningsveld tussen de oplossingsvrijheid die de klant wil geven (weinig) en de oplossingsvrijheid die de markt wil krijgen (veel). Project DOEN gelooft dat dit spanningsveld uiteindelijk geen spanningsveld is, maar dat er kansen liggen voor een win-winsituatie. Door bij de klant de vraag achter de vraag te achterhalen en dit te koppelen aan de expertise van de markt, komen we tot oplossingen die beter invulling geven aan de klantbehoefte.

Om dit mogelijk te maken moet de bandbreedte in de uitvraag dus ruim genoeg zijn voor de markt om met betere oplossingen te komen, maar krap genoeg zijn voor de klant om zeker te weten dat zijn behoeften worden ingevuld. Wat is optimaal?



De groep stelt: leg als RWS uit waarom je bepaalde randvoorwaarden stelt. Dan kan de markt gericht meedenken. Vaak is tijd de meest beperkende factor. Ook daarbij geldt: leg uit waarom de deadline zo staat! Te veel eisen vanuit beheer vormen een tweede belemmering.

Essentiële punten uit het gesprek

Tijdens de sessie werd het als lastig ervaren om de oplossingsruimte te definiëren. Blijkbaar is dat iets wat je vooraf niet goed kunt doen, terwijl dat in de praktijk wel vaak gebeurt.

Veel van de eisen die nu worden meegegeven zijn 'pleisters' voor zaken die lang geleden fout zijn gegaan. Zijn deze eisen nog steeds relevant? Een voorbeeld: specificaties van RWS bevatten veel details op voeg-overgang. Deze eisen zijn tien jaar geleden opgesteld, omdat er destijds veel herstelwerk nodig was aan pas aangelegde voegen. Inmiddels is de kwaliteit sterk verbeterd. Wie zegt dat deze 'pleister' nog steeds nodig is?

Betrek de beheerder van het object in de gesprekken. Zo krijg je ook duidelijker waarom bepaalde eisen gesteld worden.

“Als aannemer wil je technische kennis kunnen inbrengen en voldoende tijd hebben.”

RWS kan haar doelstellingen beter aangeven. Zo wordt vaak verondersteld dat de markt weet waarom de openstelling van een bepaald project op een bepaald moment is gepland. “Dat weten jullie toch best? Het is een schakel in onze netwerken.” De markt hoort graag expliciet het hoe en waarom achter de doelstellingen van RWS, om daar beter op in te kunnen spelen. In het geval van de Nijkerkerbrug betekent dit dat RWS graag wil dat de brug na Q3 2017 beschikbaar is in verband met andere projecten. Maar de brug zelf hoeft dan niet af te zijn; het gaat erom dat het verkeer ongehinderd kan passeren. Als de markt dit weet, ontstaat er weer een grotere oplossingsvrijheid. Bij het project KARGO is bijvoorbeeld een tijdelijke brug geplaatst, zodat kon worden doorgewerkt aan de renovatie van de Jutphasebrug.

RWS moet weten wat ze wil, maar weet niet altijd precies wat er te koop is. Daarover heeft de markt veel meer kennis.

Door al vroeg samen in gesprek te gaan en goed aan elkaar te vertellen wat je weet, garandeer je meer oplossingsruimte.

In het World Café werd het thema toegespitst op de Nijkerkerbrug

Ideaal is om de ruimte aan de voorkant samen te bepalen (dus niet vooraf, alleen door de opdrachtgever). Dat betekent: ga niet selecteren op de uiteindelijke oplossing. Zoek als opdrachtgever en opdrachtnemer samen naar de beste oplossing en verdeling van oplossingsvrijheid na gunning.

Cruciaal voor de oplossingsvrijheid is de vraag: hoe gaan wij selecteren? Uit de sessie kwam naar voren dat er snel moet worden getrechterd naar drie partijen, op basis van motivatie, competenties, ervaringen en klik-factor.

De markt heeft de volgende input nodig om een motivatie te kunnen schrijven. Daarbij is het belangrijk om niet te veel details te geven, maar om als opdrachtgever wel te vertellen wat je wel weet:

- een globale status van de brug
- doelstellingen
- raming
- filmpje
- toekomstvisie, inclusief omgevingsfactoren.

Mee te geven eisen:

- levensduur
- hinder
- toekomstige functionaliteit en beschikbaarheid
- onderhoudbaarheid.

Geef in de uitvraag een uitleg van de gemaakte keuzes. Maak van de uitvraag geen zoekplaatje. Als de markt weet wat RWS wil en waarom, kan ze daar beter op inspelen. Zo is vereiste levensduur bepalend voor kosten. Een oplossing voor 5 jaar kost misschien 5 ton, voor 15 jaar 5 miljoen en voor 100 jaar 25 miljoen.

Discussie: moet er een plafondbedrag worden meegegeven? De groep is hierover verdeeld. Enerzijds beperkt geld en leidt het tot rekenen. Anderzijds geldt: bij geen geld, geen kaders.

“Speel geen verstoppertje. Daar heb je allebei niets aan.”

PLENAIRE TERUGKOPPELING

Een belangrijk doel van Werkplaats DOEN was het verzamelen van concrete ideeën voor de precieze insteek van project DOEN/ de aanpak van de Nijkerkerbrug. De opbrengsten uit de Vissenkomsessies werden toegespitst en concreet gemaakt bij de World Cafés.



Bespreek het vraagstuk van de prijs pas zo laat mogelijk in het proces, zo koppelde één van de groepen terug. Op die manier verleg je de focus naar kwaliteit. Op een ander tafelkleed dat uit het World Café werd meegenomen, stond beschreven hoe belangrijk het is om in de beginfase vooral met grote lijnen te werken. Laat RWS wel 'de vogels tellen', stelde één van de groepen. Het heeft geen zin als vijf verschillende partijen de generieke onderzoeken moeten uitvoeren die RWS ook zelf zou kunnen doen. Een andere groep benadrukte het belang van soft skills bij het selecteren van partijen: zorg voor een gemêleerd gezelschap. Maar hoe kun je elkaar al in de tenderfase leren kennen?, vroeg weer een andere groep zich af. Een 'Tender Start Up', zou dat niet iets kunnen opleveren?

Werkplaats DOEN leverde veel bruikbare en praktische ideeën op. Ideeën waarmee Project DOEN ook echt aan de slag gaat. Zin om samen verder te denken was er onder de deelnemers in ieder geval voldoende. Bijna iedereen bleef om in de avondzon na te tafelen.

Zo min mogelijk verspilling

Helemaal volgens het gedachtengoed van DOEN namen de catering-medewerkers op de avond van Werkplaats DOEN lege bakken mee naar huis. Werken met zo min mogelijk verspilling; bij Werkplaats DOEN is dat alvast gelukt!



Concept en realisatie:

In opdracht van:

Cartoons:

Fotografie:

Multividaals Organisatieadvies

Project DOEN, Rijkswaterstaat

Peter Koch van de Stripstudio

Teamleden Project DOEN



Utrecht, juli 2015