

VERSLAG

17 november 2020

Bijeenkomst community portfolio aanpak bruggen

1. Inleiding en doel

In deze bijeenkomst staat de "Marktstrategie bij een portfolio aanpak" centraal. Malcolm Aalstein, trekker marktstrategie Programma Bruggen en Kademuren van de Gemeente Amsterdam (PBK), presenteert de marktstrategie van PBK. Een belangrijke succesvoorwaarde voor deze nieuwe manier van werken is het ontwikkelen van passende processen, houding en gedrag bij alle betrokkenen. Aan de hand van de zeven principes van de marktstrategie en situaties uit zijn praktijk zijn verschillende dilemma's en uitdagingen aan de groep voorgelegd. Het doel van de sessie is om kennis te delen en gezamenlijke succesvoorwaarden te inventariseren voor een portfolio aanpak. Aan dit gesprek hebben 25 vertegenwoordigers van overheden, aannemers, juridische- advies- en ingenieursbureaus en de wetenschap deelgenomen. De uitkomst van dit gesprek wordt meegenomen in de uitgangspunten/ succesvoorwaarden voor de portfolio aanpak en de serie van bijeenkomsten in de komende maanden. *Met deze community willen we toewerken naar een adviserende rol/ positie in relatie tot het traject portfolio aanpak bruggen.*

2. Presentatie Malcolm Aalstein

Malcolm licht de marktstrategie van het programma Bruggen en Kademuren toe. Deze kan ook nagelezen worden in de bijlage (document Marktstrategie d.d. 16 juni 2020). Malcolm geeft aan dat hij graag de interactie met de markt en kennisinstellingen zoekt zodat PBK factor 20 kan realiseren, met een beheerste bereikbaarheid en leefbaarheid van Amsterdam. Hij licht de zeven principes toe van de marktstrategie:

1. Lange termijn partnerschappen
2. Seriematig werken met beheersbare en gestandaardiseerde werkpakketten
3. Iedere partij doet waar hij goed in is en ontwikkelt zich in zijn rol
4. Uitvoering staat centraal
5. Sturen op programmadoelstellingen en kwaliteit
6. Eerlijk geld voor eerlijk werk
7. Verlagen risicoprofiel door samenwerken

Aan de hand van de zeven principes geeft hij enkele praktijkvoorbeelden. Bij nummer 5 en 6 geeft hij o.a. aan dat er eerder wordt gestuurd op kwaliteit dan op laagste prijs en dat PBK graag wil betalen voor wat het werkelijk kost. PBK wil geen concurrentie op directe kosten, AKWR en risico acceptatie. Hier worden vooraf vaste afspraken over gemaakt. Dit is nodig om innovatie voor elkaar te kunnen krijgen en om eigenaarschap te realiseren. Deze principes zijn tot op zeker hoogte te verankeren in het contract, aanbesteding en opstart. Een belangrijke succesvoorwaarde ligt in de grote wereld van cultuur, houding en gedrag. Dit zijn dingen die je niet op kan schrijven, maar wel essentieel zijn.

3. Belangrijkste uitkomsten bespreking dilemma's en oplossingen portfolio aanpak

In de sessie is naar aanleiding van de presentatie van Malcolm Aalstein gevraagd naar dilemma's op gebied van houding en gedrag en oplossingsrichtingen. Op basis van de inventarisatie in de geeltjes zijn onderstaand de belangrijkste dilemma's en oplossingsrichtingen samengevat. Deze zijn ingedeeld naar thema's gekoppeld aan de zeven principes van de marktstrategie en een categorie overig.

Thema/ Principe	Dilemma's	Oplossingsrichtingen
Samenwerking 1 & 3	<ul style="list-style-type: none">• Vertrouwen om volledig transparant naar elkaar te zijn.• Start je in vertrouwen en kan men dat verspelen of start je zonder vertrouwen en moet je dit opbouwen en gaan verdienen?	<ul style="list-style-type: none">• Volledige transparantie van financiële zaken (wederzijds). We moeten het gewoon gaan doen en niet bang zijn. Open communicatie.• Herkenning en erkenning van elkaars (individuele en soms tegengestelde) belangen (over en weer op dezelfde niveaus). Maar focus op de projectbelangen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionele OG-ON relatie kan bottleneck vormen. En bijbehorende vastgeroeste werkwijzen en stereotypen: aannemers zijn boeven en overheden zijn onbetrouwbaar, alles is een onderhandeling. • Samenwerken met belang voor project en het ondernemersbelang (winst maken). • Beoogde samenwerking doorvoeren onder onderaannemers en leveranciers – Is er aandacht voor de keten en hiërarchie tussen alle stakeholders? • Hoe bepaal je waar eenieder goed in is? • Systeemdenken OG/ON los durven laten? Helpt deze benadering bij een optimale projectfasering? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk op basis van gelijkwaardigheid problemen oppakken met respect voor elkaar belangen. • Investeer in het gezamenlijk vastleggen van de samenwerkingsafspraken. Focus op werkaafspraken hoe samen met elkaar de klus te klaren ipv je te laten verleiden tot dikke eisspecificaties. • Gestructureerde ondersteuning van het 'echte' gesprek met de hele keten kan veel opleveren. • Probeer het OG-ON model langzaam om te buigen naar een aanpak waarin projectbelang (meer) voorop staat. • Samenwerking wordt bepaald door de mens en minder door de organisatie. • Kern zit in langjarig samenwerken en samen naar het probleem kijken ipv elk vanuit eigen perspectief. Ipv werkverdeling, een samenwerking tussen opdrachtnemers die samen met elkaar materieel, personeel en kennis benutten.
Aanbesteding & Contract 1	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe borg je contractueel dat alle partijen voor 'best for project' gaan? • Langdurige samenwerking werkt het beste met positieve prikkels (beloning met nieuw werkpakket), maar is de exit ook geregeld? • Durf je ook afscheid te nemen van partijen die niet mee kunnen met de 20x? • Lange termijncontracten vergen ook goede uitstapmogelijkheden. • Performance management; in raamovereenkomsten komt een partij in aanmerking voor vervolgwerk als een vorig werkpakket naar voldoening is uitgevoerd (beperking hinder, kwaliteit, etc). • Borgen dat marktpartijen die meedenken met programmadoelen van Amsterdam niet leidt tot (oneerlijke) voorkennis bij aanbesteden. • Hoe laat je performance meewegen in volgende gunning? Ik hoor steeds dat past performance niet kan, volgens aanbestedingswet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contract: hou het contract simpel als je in een versnellingsproces zit. Dan moet wel de contractering anders. • Meer vertrouwen uitspreken naar • Dichtgetimmerd contract is samenwerking- en innovatie-killer! • Ga vanuit gezamenlijkheid de kaders voor samenwerking en contract opstellen. • Voorspelbare marktbenadering, met heldere scope en inzicht in planning en (innovatieve) criteria. • Marktpartijen ook mee laten denken in de strategische programmadoelstellingen (niet alleen de uitvoering). • Opdrachtnemer dient te vertellen wat hij gaat bouwen en niet meer een aanbieder conform contract maken. • Een basis portfoliocontract en per scope aanvullingen: nadat elke partij 1 scope heeft afgerond evt een aangepaste kwaliteitsscore. • Mogelijkheid van het tussentijds leren en (dus) ook tussentijds bijstellen van verwachtingen en afspraken. • Binnen Amsterdam wordt bij de tunnelrenovaties gewerkt met een alliantie waar OG, de GWW-aannemer en installateur gelijkwaardig inzitten. • Als de belangrijkste risico's in de voorbereidingsfase samen zijn beheerst, maakt verantwoordelijkheidsverdeling niet meer uit. • Relatieel/ evenwichtig en flexibel contract icm governance en eigenaarschap over projecten heen. • Performance management/ managing contractor. • Maak een plan hoe je er gaat samenwerken, daarna een contract maken voor wat je gaat doen als dit niet werkt. • In een bouwteam is er wel gezamenlijkheid, in keuzes, risico's. Dit is een heel andere soort relatie. Hiervoor is een niet ouderwetse contractvorm nodig. UAVGC kan dan overboord. Je kan denken aan een gezamenlijke risicopot of gezamenlijke ontwerpverantwoordelijkheid. • Bij de best presterende projecten blijft het contract in de kast en wordt gezamenlijk het gesprek aangegaan over waar éénieder mee zit en tegenaan loopt. Er moet chemie zijn tussen de mensen en zodoende meer nadruk op samenwerking. Je kan denken aan een samenwerkingscoach in elk projectteam. Een managing contractor kan als performance manager op treden.
Financieel 5	<ul style="list-style-type: none"> • Wat wordt verstaan onder een eerlijke prijs? Dit verschilt per partij. • 'Eerlijke prijs' gaat in de oude situatie over het zo lang mogelijk instandhouden van concurrentie. Verandert dit? 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie 12 DBFM projecten: te zware financiële prikkels staan innovatie in de weg. • Denken vanuit positieve prikkels in plaats van boetes. • Gelijkwaardigheid creëren door (ook) financiële prikkels voor OG in te bouwen (Maastunnel). • Laat prijs niet de drijfveer zijn, focus op het beheersen van de belangrijkste risico's voor beide partijen. • Loskoppelen van hiërarchie en gelijkwaardigheid: bijvoorbeeld wederzijds boetes uit kunnen delen aan elkaar

Innovatie 1, 2	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie vraagt om wendbaarheid en diversificatie van en in de keten. Gaat dat zo lukken? • Vendor lockin: hoe mkb/ startups betrekken zodat dit wordt voorkomen? In hoeverre is deze strategie onderdeel van de ontwikkeling van het werkpakket? • Hoe laat je innovatie plaatsvinden bij de leveranciers terwijl je aannemers contracteert? • Angst van innovatie bij beheerders? Hoe omgaan met aantonen van de werking. • Denken jullie ook na over het onderscheid tussen eenvoudige onderdelen en complexe? • Innovatie versus standaardisatie • Degene die innovatie inbrengt verliest zijn concurrentievoorsprong. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedenk oplossingen hoe je slimme partijen met slimme innovaties voordeel gunt, zodat zij niet de kaarten op de borst houden. • Borg voldoende middelen voor R&D vanuit de gemeente voor de partners.
Overig	<ul style="list-style-type: none"> • Opstapeling van veel ambities, die uitgevoerd moeten worden onder druk. • Draagvlak binnen de eigen organisatie voor andere wijze van aanbesteden en uitvoeren. • Individualisme/ kapitalisme vs hele sector laten profiteren van bijv. leerervaring. • Tijdhorizon hele programma in relatie tot politieke/ bestuurlijke omgeving en budgetten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefaseerde aanpak met onderscheid tussen eenvoudige en complexe onderdelen. • Publicatie van leerervaringen zodat hele sector ervan profiteert. • Vanuit een helder kader gezamenlijk nadenken over strategische aanpak systeeminterventies. • Communiceer als Amsterdam heel goed het vraagstuk waar voor de lange termijn aan gewerkt moet worden. • Organiseer bestuurlijke en publieke 'ruimte' dat er ook wel eens een project mislukt. • Focussen op de weg er naartoe, in plaats van het resultaat.

3. Houding en gedrag als succesvoorwaarde voor de portfolioaanpak

De conclusie is dat de ontwikkeling van een passende 'cultuur, houding en gedrag' een essentiële voorwaarde vormen voor het succes van de portfolioaanpak. Een ontwikkeling die minstens evenveel aandacht verdient als de 'hardere' aspecten als governance en de aanbestedings- en contracttechniek.

De hierboven geïnventariseerde dilemma's en oplossingsrichtingen vormen een goede, maar nader uit te werken stap in een ontwikkeling die de overheden, marktpartijen en de wetenschap gezamenlijk willen aangaan. De community biedt hiervoor de omgeving.

4. Vervolg

- Op 14 januari van 14-15 uur tijdens Infratech online sessie samen met Gemeente Amsterdam over de portfolioaanpak en de zeven principes van de marktstrategie van PBK.
- 2 februari van 15-17 uur verdiepingssessie scenario's portfolio bruggen RWS PNH
- Tussen maart en juli serie van online sessies gericht op de portfolioaanpak en de zeven principes van de marktstrategie van PBK m.b.v. good practices, tevens vervolg/werksessies portfolio vier bruggen RWS PNH
- Wil jij een case bespreken? Laat het ons weten!