

VERSLAG

29 juni 2021

BIJEEENKOMST COMMUNITY PORTFOLIOAANPAK: SOK KADEMAKERS AMSTERDAM

PROGRAMMA

Welkom en inleiding
Introductie door Marlous Vogels en Bas Klaver Toelichting SOK: <ul style="list-style-type: none">• Een introductie op het inkoopproces, dit behelst een korte omschrijving van de voorbereiding en het inkooptraject• Een korte toelichting op de SOK Kademakers; wat is het voor contract?• Procesafspraken van SOK naar NOK
Thema 1: Prijsvorming
Thema 2: Proces
Thema 3: Omgeving
Thema 4: Opschaling/continuïteit
Reflectie door Malcolm Aalstein, Marlous Vogels en Bas Klaver

Aantal deelnemers: 78

INTRODUCTIE

Door Marlous Vogels, coördinator samenwerking bij de Vernieuwingsopgave Kademuren van de gemeente Amsterdam en Bas Klaver programmamanager Samenwerkingsovereenkomst Kademakers van Dura Vermeer.

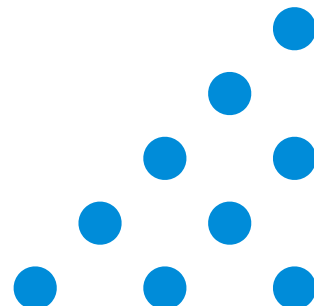
Binnen de SOK kademakers zijn er drie partners; Beens groep, Dura Vermeer en H.v. Steenwijk BV. Deze samenwerkingsovereenkomst is een 'state of the art' voorbeeld van het type portfoliocontracten waarin de vernieuwing van de Amsterdamse kademuren wordt aangepakt in een langjarige samenwerking. Met als doel om continu gezamenlijk te leren en te versnellen.

Hoe ziet de SOK eruit:

- In de vorm van een raamovereenkomst
- 6 jaar met 2x2 jaar verlenging
- 3 contractpartijen
- Uitgangspunt: iedere partij minimaal 300 meter per jaar
- Groeiende scope
- Innovatie geen doel

De belangrijkste redenen dat er is gekozen voor de SOK kademakers zijn:

- Grote opgave
- Zoeken naar versnelling/optimalisaties/standaardisatie
- Gemeente Amsterdam redt het niet alleen, het moet in factor 20 qua snelheid
- Markt heeft aanvullende expertise
- Niet steeds losse contracten en projecten, maar repeterend
- Leereffect meenemen, dat zorgt voor een schaalvoordeel
- Investeringsbereidheid



Wat is er anders aan de SOK kademakers?

- Marktconsultatie vooraf
- Gunnen op kwaliteit, het gaat meer op samenwerking dan op project
- Tarievenlijst in samenspraak opgesteld
- Mondelinge inlichtingen

Wat is er anders bij de opdrachtnemer?

- Samen invulling geven aan SOK
- Al vanaf VTV (verzoek tot vernieuwing/ vervanging) aan tafel
- Samen komen tot Nadere Overeenkomst (NOK)
- Open staan om processen aan te passen
- Leren van elkaar
- Vast winst % en vast Algemene Kosten %
- Vooraf vastgestelde tarievenlijst (productienorm per NOK)
- Per NOK een begroting

Van SOK naar NOK: SOK op hoofdlijnen → gezamenlijke visie → gezamenlijke werksessie met partners → vertalen naar concrete spelregels → zo komen tot een contractdocumenten. Een belangrijke toevoeging vanuit Marlous Vogels is dat naast de operationele teams en de strategische directie, er een tactische laag is toegevoegd. Dit bovenstaande proces van SOK op hoofdlijnen naar contractdocumenten is op tactisch niveau doorlopen. Deze laag stuurt niet op de inhoud, maar houdt zich bezig met het uitrollen, doorontwikkelen en borgen van de samenwerking. De operationele teams zorgden voor input. Dat is steeds op SOK niveau vastgelegd in afspraken, die doorvertaald werden naar afspraken op NOK niveau. Deze extra tactische laag is de crux geweest om met zo'n samenwerkingsovereenkomst te starten.

Samen is er invulling gegeven aan SOK in de werksessies. Er hebben verschillende werksessies plaatsgevonden om per onderwerp tot uitgangspunten en principeafspraken te komen, o.a.:

1. Prijsvorming
2. Proces
3. Omgeving
4. Opschaling/ Continuïteit

Basis hierbij is ook samenwerking en houding/gedrag. Vandaag zoomen we ook in op deze vier onderwerpen. Per onderwerp zullen twee collega's uit de praktijk een voorbeeld en een stelling of vraag schetsen om over te discussiëren.

Vragen bij het eerste onderdeel

Op de vragen die gesteld worden door de deelnemers wordt gereageerd door Marlous Vogels en/of Bas Klaver.

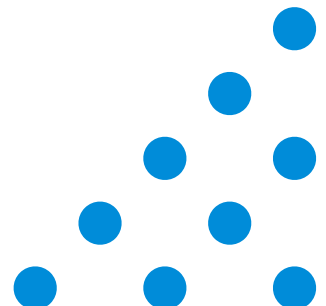
Vraag deelnemer: Wat zijn de sub-gunningscriteria geweest?

Er waren drie gunningscriteria

1. Samen aan tafel, die was het lastigste. Drie onderliggende componenten: continuïteit, eigenaarschap en capaciteit
2. Lerende organisatie; hoe voorkom je dat je steeds opnieuw begint, leren, over de teams heen aan beide kanten
3. Opschaling, continuïteit, seriematig werken

Vraag deelnemer: Hoe wordt de inzet van de Kadepartners vergoed in de aanloop naar de daadwerkelijke vervangingen?

Dit is apart ingeregeld aangezien er meer uren zijn gemaakt voordat het project kon starten dan van tevoren werd ingeschat. Uiteindelijk is er een apart budget waar SOK partners uren kunnen declareren die nog niet rechtstreeks bijdragen aan een project in uitvoering.



Thema 1: prijsvorming

Per thema worden er eerst twee filmpjes afgespeeld met collega's uit het werkveld. Zij deponeren allemaal een stelling of vraag.

Filmpje Martijn Groen (projectleider Dura Vermeer): "Er zijn teveel invloeden van buitenaf die het project en de mogelijke vervangingsopgave van de kademuren kan gaan remmen in de toekomst. Dit is niet bevorderlijk voor kwaliteit, veiligheid en mensen. Dit brengt extra kosten met zich mee. Focus moet liggen op vervangen van kades. Belangrijk dat mensen inspraak hebben, maar moet het doel niet voorbij streven."

Filmpje Jain Jankipersadsing (contractmanager gemeente Amsterdam): "Geen concurrentie leidt tot hoofdprijzen voor de gemeente Amsterdam"

Poll: "Geen concurrentie leidt tot hoofdprijzen voor de gemeente Amsterdam".

- Eens (12%)
- Oneens (57%)
- Geen mening (9%)
- Het zit genuanceerder, zet eventueel je opmerking in de chat (22%)

Marlous Vogels gaat in op de poll. Van beide kanten vraagt het wat om tot een eerlijke prijs te komen. Binnen PBK heerst het principe: eerlijk werk voor eerlijk geld. Wat is eerlijk geld, niet het bedrag dat door de opdrachtgever is bepaald, want we maken gebruik van kennis van de markt. Het is een continu gesprek. Het is goed om inzichtelijk te maken wat voor processen er spelen bij de opdrachtnemer en opdrachtgever, dat zorgt voor begrip. Als je dit proces van prijsvorming goed doorloopt, zal er daarna minder discussie over zijn. Het enige moeilijke blijft de productienormen.

Vragen bij thema 1: prijsvorming

Op de vragen die gesteld worden door de deelnemers wordt gereageerd door Marlous Vogels en/of Bas Klaver.

Vraag deelnemer: Prijsbepalingsproces is me nog niet helemaal duidelijk. Waren er open boek calculaties, en waren die gedeeld tussen alle partners?

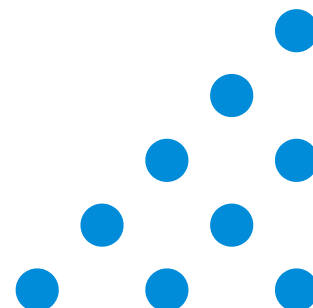
Niet tussen alle partners. Het uitgangspunt is transparantie. Na de eerste projecten laten zien wat er met de kosten gebeurd is zodat je daaruit kan leren voor de volgende keren. Transparantie is daarin een beginsel, wat gezien de looptijd zeker gaat helpen.

Vraag deelnemer: Wat doen jullie wel aan benchmarking tussen de verschillende kademakers?

Het principe wat is ingebouwd is dat we na de eerste projecten in uitvoering de nadere overeenkomsten wel naast elkaar leggen, wat is er destijds aangeboden. De eerste drie projecten van de SOK partners gaan we naast elkaar leggen om te kijken of we daar een gemiddelde uit kunnen trekken. De tarieven liggen voor de belangrijkste onderdelen vast en dat is ook met alle drie de SOK partners besproken, dus benchmarking vindt niet plaats op de vastgestelde tarieven.

Vraag deelnemer: N.a.v. eerste filmpje/presentator: Je zegt, vrijwel in één adem: door de manier van samenwerking hebben we een voorspelbaar project EN er zijn te veel invloeden van buitenaf die de uitvoering verstoren. Dat klinkt als een tegenstrijdigheid. Om deze tegenstrijdigheid (voorspelbaar project en onvoorspelbare invloeden) op te lossen lijkt het onvermijdelijk dat je tijdreserves / buffers opneemt in de projecten. Hoe zien jullie dat?

Dat heeft te maken met onvoorspelbare invloed over zaken zoals bomen, die gekapt moeten worden. Dat is een van de onderwerpen dat ons heel veel bezig houdt en veel impact heeft op de planning. Al zou je omgevingsfactor minder zwaar laten meewegen, dan zou dat schelen in kosten en doorlooptijd. Dit zijn echter hele gevoelige onderwerpen.



Thema 2: proces

Filmpje Frank de Reus (Projectleider uitvoering H.v. Steenwijk): "Andere houding, open houding, bewustzijn van elkaars belangen, redelijkheid en alles bespreekbaar durven maken. Ben jij klaar voor deze nieuwe werkwijze of vind je het lastig om te veranderen"

Filmpje Arie Dirk van der Plas (Projectmanager gemeente Amsterdam): "Waar zien jullie met deze langjarige samenwerking de grootste winst bij het herverdelen van de taken in zowel de vroege voorbereiding als in de uitvoering"

Poll: "Welke genoemde verandering i.r.t. het proces uit de filmpjes is het lastigst?"

- Het verdelen van taken (11%)
- Het bespreekbaar maken van eigen belangen (23%)
- Een andere houding aannemen en daarvoor gewenste gedrag vertonen (65%)
- Anders (2%)

Marlous Vogels reageert op de poll. Een andere houding en gedrag is inderdaad nodig. Maar we merken dat taken verdelen ook spannend is.

Vragen bij thema 2: proces

Op de vragen die gesteld worden door de deelnemers wordt gereageerd door Marlous Vogels en/of Bas Klaver.

Vraag deelnemer: Hoe reageert de 'omgeving' op jullie enthousiasme om samen te werken?
Niemand in de omgeving reageert negatief, iedereen ziet voordelen. Pas als je tot de kern komt van het samenwerken en zaken anders moet gaan doen of laten, dat wordt het ingewikkelder. Dan raak je ook aan de mensen die het moeilijk vinden en speelt de vraag op 'wat levert het op'.

Vraag deelnemer: Hebben jullie besproken hoe je gaat handelen als er wel een keer spanning zou ontstaan?

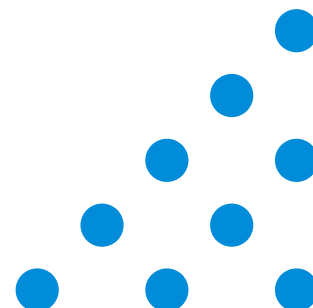
Ja, we hebben het gehad over hoe we gaan escaleren, hier hebben we een formele lijn voor afgesproken. Daarnaast hebben we ingezet op hoe we escalatie voor kunnen zijn en hoe we de spannende dingen van tevoren kunnen afdekken. Dat doen we door benen op tafel sessies, regelmatige assessments en feedback.

Vraag deelnemer: Hoe ziet die samenwerking eruit in de voorbereidende fase (conditionering, ontwerp en contract) tussen SOK partners en gem Amsterdam? Of komen de kademakers pas in beeld als het contract gereed is?

Zodra er een project komt, dan betrekken we SOK partner aan tafel. Dan wordt ook de fasering besproken met de SOK partner. Overal waar optimalisaties gehaald kunnen worden kunnen SOK partners input hebben. Het moet nog uitwijzen of de gemeente Amsterdam het proces dan ook durft aan te passen naar aanleiding van de input van de SOK partner. Bas Klaver voegt toe dat wanneer een SOK partner precies aansluit ook afhankelijk is van de teamsamenstelling en de aanwezige competenties. En het is ook afhankelijk van waar je instapt in het proces, hoe je de taken verdeelt. Per opgave moet bekeken worden wat de beste verdeling is met de uitdagingen die voor ons liggen en welke mensen er beschikbaar zijn.

Vraag deelnemer: Wat ik mis is hoe er om gegaan gaat worden met nautische vraagstukken. Tot voor kort waren de waterwegbeheerders niet betrokken.

Dit is in beeld bij ons. Zonder dit soort vraagstukken kunnen we niet plannen en we moeten aan allerlei eisen voldoen. Er zijn verschillende initiatieven binnen gemeente Amsterdam over vervoer over water. Nu moet er coördinatie over ontstaan zodat we vroegtijdig weten welke eisen er liggen en welke vraagstukken er zijn en of de juiste



mensen aan tafel zijn. Er is de nodige aandacht voor maar dat kan nog beter. We zitten nu nog in pioniersfase, omdat we het zo groot aanpakken met SOK partners tegelijkertijd.

Vraag deelnemer: Wie is dan primair de trekker/verantwoordelijk voor voorbereiding? Gemeente in de lead en SOK partners leveren input? Of juist andersom? Of is het meer een bouwteam?

Marlous Vogels: ik zie het als een bouwteam, zo is het ingestoken. Bas Klaver: dat ligt eraan waar je instapt. Als je vroeg instapt, dan is het een bouwteam. Waar je het hebt overgenomen, is het anders. Marlous Vogels: het uitgangspunt is in ieder geval niet dat de gemeente in de lead zit. Bas Klaver: je kan het een bouwteam noemen of een adviesvorm, maar de insteek is dat we waarde toevoegen waar we waarde leveren.

Thema 3: omgeving

Filmpje Vincent van Velse (Hoofduitvoerder Dura Vermeer): "Door vroegtijdig de samenwerking op te zoeken zoals bij SOK kademakers krijg je de handen op elkaar om een vroegtijdig goed gedragen en "smooth" lopend project te krijgen richting de uitvoering en uiteindelijk de oplevering".

Filmpje Rende Jan Hop (Coördinator Samenwerking gemeente Amsterdam): "Voor de optimale samenwerking op het gebied van communicatie en omgeving is het nodig dat er 100% samenwerking ontstaat tussen gemeente en aannemers en dat ze alles in gezamenlijkheid moeten doen".

Poll: "Voor de optimale samenwerking op het gebied van communicatie en omgeving is het benodigd dat er 100% samenwerking ontstaat tussen gemeente en aannemers en dat ze alles in gezamenlijkheid moeten doen."

- Eens (53%)
- Oneens (42%)
- Anders (6%)

Marlous Vogels reageert op de poll. Ze is benieuwd naar de mensen die gereageerd hebben met 'anders'.

Hier wordt door een deelnemer het volgende op gereageerd: Er is een risico dat we te veel luisteren en te veel input laten geven door stakeholders om ons project heen, en zo het vervangen van de kademuren het grote doel vergeten. Dat zie hij als een risico in het Amsterdamse, omdat we heel goed luisteren naar de omgeving.

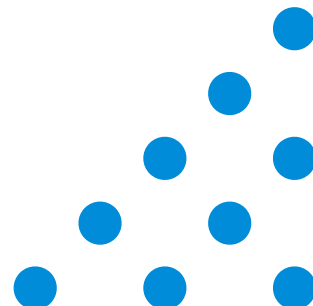
Marlous Vogels reageert dat ze ervan bewust zijn dat dit een aspect is, er is veel aandacht om het in balans te houden. Maar dit zijn ook politiek gevoelige zaken waar wij vanuit de SOK Kademakers ook niet kunnen zeggen we gaan de omgeving minder belangrijk maken. Maar ik ben het wel eens dat het heel veel impact heeft op onze projecten.

Vragen bij thema 3: omgeving

Op de vragen die gesteld worden door de deelnemers wordt gereageerd door Marlous Vogels en/of Bas Klaver.

Vraag deelnemer: Naast het SOK is recentelijk ook een aanbesteding noodvoorzieningen kademuren. Hoe zal de verhouding- samenwerking zijn tussen die aannemers welke niet tot het SOK aannemers behoren.

Welke afstemming essentieel is, is eigenlijk ook vanuit de projectteams van preventie & interventie (P&I). Dus vooraf wel afstemming als je noodmaatregelen toepassen of kan het project ook richting vernieuwing, op dat vlak is er afstemming. Waternet is wel aangehaakt. Over relatie in tussen onze SOK partners en die van P&I, denk ik dat als de projecten in uitvoering zijn dat er hoogstens afstemming nodig zal zijn op logistiek gebied, over hoeveel vaarbeweging creëren.



Thema 4: opschaling/continuïteit

Filmpje Fred Groot (Projectmanager Beens Groep): “Een succesfactor wat nodig is, is bereidheid om transparant te zijn, om je doelen helder te maken en behoefte aan te geven. Zo niet, dan gaat het een lastige opgave worden. Mag best met wrijving, zonder wrijving geen glans”.

Filmpje Joyce van Tellingen (Projectmanager gemeente Amsterdam): “Een randvoorwaarde voor het succes van continuïteit en opschaling is dat een teamsamenstelling voor de komende jaren hetzelfde blijft.”

Poll: “Een succesfactor voor continuïteit en opschaling is...” (meerdere antwoorden mogelijk)

- Teamsamenstelling blijft komende jaren hetzelfde (19%)
- Transparantie t.a.v. doelen en belangen (58%)
- Zonder inspanning en discussie zal niet het optimale resultaat ontstaan (34%)
- Anders

Bas Klaver reageert op de poll. Wij hebben ze alle drie als succesfactoren benoemd. En de drie factoren zullen elkaar ook versterken. Marlous Vogels reageert ook. Een vast team is lastig voor de lange termijn. Maar de mensen die betrokken zijn geweest bij het opzetten van de samenwerking zijn essentieel bij het eerste jaar van de samenwerking. Dus voor het succes van andere manier van samenwerken, zijn de mensen van groot belang, het gedachtegoed hangt aan hen vast.

Vragen bij thema 4: opschaling/continuïteit

Op de vragen die gesteld worden door de deelnemers wordt gereageerd door Marlous Vogels en/of Bas Klaver.

Vraag deelnemer: Krijgt de aannemer betaald als de gemeente het tempo niet bij kan houden?

Marlous Vogels: Het zit eigenlijk nog in het prijsvormingsproces. Tijdens de aanbesteding aangegeven mogen ze ons houden aan 300 meter per jaar per SOK partner. De consequenties voor als dit niet lukt moeten nog besproken worden en vastgelegd worden.

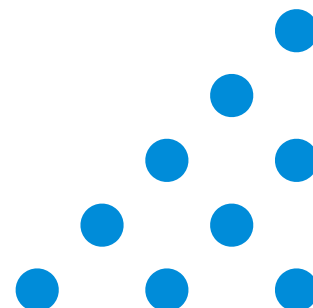
Bas Klaver: Zeker bij zo'n langjarig samenwerking kijken we niet naar dat ene project wat wellicht niet van de grond komt. Het gaat erom of we voldoende opdrachten in de portefeuille hebben voor een langere termijn, krijgen we tijdig betaald, hebben we voldoende materiaal en lukt het om voldoende mensen aan de gang te houden. Als er niet voldoende projecten zijn, dan kunnen we eventueel projecten herverdelen zodat iedereen aan de gang kan blijven, dat is de preventieve kant. Als we in ons verdienmodel worden aangetast, dan bespreken we dat en komen we daar altijd uit samen.

Vraag deelnemer: Kom je er dan wel met 300 meter per SOK partner per jaar? Zijn dit soort lengtes voldoende om het probleem aan te pakken in Amsterdam.

Marlous Vogels: Dit is het minimale aantal meters, het liefste doen we veel meer. In het eerste jaar zijn we blij als we deze lengte halen, de bedoeling is dat dit in de komende jaren wordt opgeschaald. Maar de stad moet ook bereikbaar en veilig blijven. Balanceren tussen zoveel mogelijk meters per jaar en de stad niet helemaal dicht zetten. De 300 meter is al een opschaling ten opzichte van wat we deden. Bas Klaver: Als opdrachtnemer wil je een continuïteitsgarantie hebben, zodat je weet dat je kan investeren. Uiteraard gaan wij er ook voor om meer meters per jaar te halen.

Vraag deelnemer: In hoeverre worden de oorspronkelijke gunningscriteria nu nog steeds gemonitord, bijvoorbeeld met het oog op eventuele bonussen? En wordt de gemeente als klant ook beoordeeld op eigenaarschap, continuïteit etc.?

De partijen hebben allemaal een inschrijving ingediend en prestaties genoemd per gunningscriteria. Per SOK niveau hebben we afspraken gemaakt met betrekking op KPI's en per NOK wordt er ook gekeken naar KPI's en dat zijn afgeleide van prestaties die ze hebben aangeboden. En voor elke NOK vindt er een evaluatie



plaats, wat is er afgesproken en hebben ze dat gehaald. De evaluatie en monitoring is twee kanten op.

Reflectie/terugblik/voorblik

Door Malcolm Aalstein, trekker marktstrategie van het Programma Bruggen en Kademuren van de gemeente Amsterdam (PBK):

We zitten nu aan het begin van de samenwerking van de kademakers. Er wordt heel veel geïnvesteerd aan de voorkant. En dat is nodig want we zijn nog wel even met elkaar bezig, de intentie is om 10 jaar met elkaar te werken.

Er gaan moeilijke momenten komen en daar gaan de moeilijke gesprekken komen. Maar het gevoel na de filmpjes en Bas en Marlous samen in beeld is goed. Die energie moeten we vasthouden als het moeilijk wordt. Het is goed dat er veel wordt gesproken over hoe er wordt samengewerkt, hoe het proces wordt ingericht en hoe de prijs wordt bepaald. Alles wordt daarin netjes vastgelegd.

Tegelijkertijd kunnen er veel mooie dingen ontstaan die je niet kunt opschrijven, zoals: hoe gun je elkaar voordeel, hoe help je de ander als die in de problemen komt.

Door Marlous Vogels:

De huidige manier van samenwerking is heel prettig. De verwachting is dat er hiermee successen behaald gaan worden als er aandacht gehouden wordt voor bepaalde randvoorwaarden. Het is een verandertraject en daar hebben we vanaf het begin aandacht voor, parallel aan het neerzetten van het contract. We nemen de mensen mee in wat de samenwerking voor hen betekent.

Door Bas Klaver:

Uiteindelijk moeten we de straat samen oversteken, ook als het spannend wordt. We moeten eerst de stap naar de ander zetten en zaken bespreekbaar maken. Met de tactische laag die we hebben vormgegeven en de daarbij behorende projectmanagers kunnen we die stap ook zetten.

