

# VERSLAG

8 december 2020

## Bijeenkomst portfolio bruggen RWS PNH

### 1. Inleiding

De portfolioaanpak, dus niet brug-voor-brug, is een belangrijke ontwikkeling in de sector om meer ruimte te bieden aan innovatie. De Provincie Noord-Holland en Rijkswaterstaat hebben afgesproken om samen te verkennen of zij een gezamenlijke aanbesteding kunnen doen voor de renovatie van vier bruggen; Balgzandbrug, Buitenhuizerbrug, Stolperbasculebrug en Schagerbrug. Het portfolioteam van Rijkswaterstaat en de Provincie Noord-Holland nodigt marktpartijen en kennisinstellingen uit om mee te denken over de samenwerkings- en marktbenaderingsstrategie in een serie van bijeenkomsten tussen december 2020 en maart 2021.

De bijeenkomst op 8 december was specifiek gericht op de scenario's van samenwerking tussen de twee opdrachtgevers. In de Virtuele Bouwcampus zijn in twee sessies (sessie 1 08.30 uur en sessie 2 10.30 uur) scenario's voorgelegd waarop via "geeltjes" en discussie input is gevraagd. Op basis hiervan kan het portfolioteam kiezen voor het beste scenario. In de vervolgbijeenkomst op 2 februari staat de samenwerking tussen de opdrachtgevers met de markt centraal.

De sheets zijn bij het verslag gevoegd.

### 2. Toelichting portfolio bruggen

Het portfolioteam heeft in de sessie een korte toelichting gegeven op de doelstellingen, bruggen en scenario's.

De doelstelling van het portfolio van vier bruggen betreft:

- Er is van opdrachtgevers en opdrachtnemers een gezamenlijke behoefte om:
  - Efficiënter;
  - Innovatiever;
  - Kwalitatief hoogwaardiger; en
  - Duurzamer objecten in de infrastructuur te vervangen en renoveren
- Dit met als doelstelling om de omvangrijke opgave te kunnen realiseren. De overtuiging is dat de portfolio aanpak voor beide partijen de oplossing is om dit te bereiken.
- Kernwoorden:
  - Ruimte voor innovatie!
  - Samen!

De doelstelling van dit traject op de Bouwcampus betreft:

- Experimenteren met en leren van één aanbesteding van meerdere objecten door meerdere opdrachtgevers;
- Werken aan het proces en de vraagstukken samen met partijen in de keten, zodanig dat tot een gestandaardiseerde aanpak en opschaling kan worden gekomen.

De vier bruggen betreffen:




	Balgzandbrug	Buitenhuizerbrug	Stolperbasculebrug	Schagerbrug
Weg	N99 (GOW 2x1)	N202 (GOW 2x1)	N248 (GOW 2x1)	N248 (GOW 2x1)
Kanaal	Balgzandkanaal CEMT – II Doorvaart = 9,0m	Zijkanaal C CEMT – IV Doorvaart = 14,2m	Noordhollands kanaal CEMT – III Doorvaart = 15,5m	Slootvaart CEMT - 0 Doorvaart = 8,0m
Type	Bascule	Bascule	Bascule → Ophaal	Ophaal

Een belangrijke uitdaging in dit portfolio is: hoe kan je als twee verschillende opdrachtgevers in een portfolio toch goed samenwerken en zorgen dat iedereen de juiste dingen doet en afspraken helder zijn. Scenario's die mogelijk zijn betreffen:

- 1 inkooporganisatie
- Multi projectteam
- 1 penvoerder
- Wild card (ideeën voor de invulling van de samenwerking tussen de twee opdrachtgevers)


### 3. Voor- en nadelen per scenario

In sub rooms is in groepen input gevraagd op de scenario's via "geeltjes" en het gesprek hierover. Onderstaand zijn de voor- en nadelen per scenario uit de twee sessies samengevat weergegeven.

Scenario	Voordelen	Nadelen
<b>1 inkoop-organisatie</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrale contract-portfoliomanagement: efficiënter, één keer transactiekosten, inkoopmassa biedt meer korting</li> <li>Organisaties voeren hun eigen project uit; de teams per organisatie kennen de regels van de eigen organisatie in de uitvoering, overdracht naar beheerders verloopt soepeler, meer object specifieke aanpak</li> <li>Goede coördinatie, afwegen belangen tussen organisaties</li> <li>Object na renovatie sluit meer aan bij bestaande beheerstandaard</li> <li>Eén marktbenadering en locatie situatie kan in contract opgenomen worden</li> <li>Volop ervaring met gezamenlijke inkoop in organisaties als BIZOB, IBMN, Stichting RIJK</li> <li>Uniformiteit en standaardisering</li> <li>Sub optimale inkoop 4 keer aanbesteden, wel gebundeld; ook mkb kan meedingen; dit betekent ook risicospreiding ipv een groot contract voor 4 bruggen</li> <li>Je bespreekt als OG's vooraf de (contractuele) doelen en risico's</li> <li>Ervaringen uit inkooptraject 1 meenemen naar inkooptrajecten 2-3-4</li> <li>1 inkooporganisatie kan ook verschillende contracten sluiten voor elementen om de bruggen te realiseren</li> <li>Meest veilige benadering om portfolio acceptabel te krijgen (kleine stapjes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is een inkooporganisatie optuigen efficiënt? Minder goede verdeling middelen (mens), het is niet efficiënt als het inkoopteam niet het contractteam is, bouwen van een team kost veel tijd</li> <li>Voordeel beperkt tot inkooptraject</li> <li>Levert weinig winst op in uitvoering</li> <li>Diverse eisen uit de diverse beheerders</li> <li>Minder lokale invloed op uitvoering</li> <li>Minder potentiële opdrachtnemers (geen lokale leveranciers)</li> <li>Kans op verschillende wijzen van uitvoering</li> <li>In de uitvoering krijgt de marktpartij te maken met twee verschillende teams vanuit opdrachtgever</li> <li>Voelt uitvoeringsteam zich eigenaar van het contract?</li> <li>Groot contract, weinig sturing tijdens de uitvoering</li> <li>Geen ruimte voor innovatie</li> <li>Geen voordelen door schaalvergroting: o.a. leren over projecten heen, terugverdienen innovaties, samenwerking, efficiëntie in uitvoering</li> <li>Portfolio kan gebundeld worden... zolang de gevraagde referenties maar niet worden gestapeld</li> <li>4x nadenken over de inhoud, proces en overdracht beheer, veel effort in overdracht</li> <li>Niet efficiënt ivm 4 verschillende aannemers</li> <li>Door "beperkte" stap trigger je mensen hun gebruikelijke manier van werken</li> </ul>
<b>multi projectteam</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanuit één contract en één projectorganisatie kan beter en integraal worden gestuurd op innovatie en versnelling.</li> <li>Eén team, duidelijkheid in proces en communicatie. Wel mandaat regelen op 'afstand' van organisatie. Betere samenwerking mogelijk, je versterkt elkaars ideeën, leren van elkaars expertise, beide organisaties komen op hetzelfde kennisniveau, alle belangen vertegenwoordigd in 1 team</li> <li>Best for Project gedachte komt het beste naar voren als beide organisaties in 1 team zitten</li> <li>Gedragen beslissingen door beide partijen</li> <li>Per moederorganisatie met minder capaciteit, meer uitvoeren, specialisaties te bundelen</li> <li>Overdracht per OG naar eigen beheer gaat vloeiender</li> <li>Risicoverdeling tussen partijen is beter te doen</li> <li>Duidelijk aanspreekpunt voor de opdrachtnemer</li> <li>Eén team is handig om een bouwteam te vormen met de opdrachtnemer</li> <li>Beter kunnen borgen van de hele keten</li> <li>Verskillende wensen voor objecten meenemen in uitvraag PBKV criteria</li> <li>Regionale optimale aanpak verkeershinder</li> <li>Innovaties krijgen hierdoor een kans</li> <li>Ontwikkeltraject is efficiënter gezien de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veel intern gedoe binnen het multi projectteam, (afhankelijk van de organisatievorm) veel dubbelfuncties, welke (inkoop)processen van welke organisatie volgen, wie is OG naar de markt, protocollen van twee OG's stroomlijnen, risico op ruis in communicatie, veel tijd nodig om team op te lijnen, organisatie traag, nieuwe organisatiestructuur opzetten vergt meer afstemming</li> <li>Belangenconflict binnen stuurgroep (twee OG's, achterliggende interne besluitvorming kan zorgen voor verschillende belangen), zorgt voor lastige besluitvorming, financiële huishouding wellicht lastig af te stemmen, wie draagt risico's, hoe bedien je het bestuur optimaal in een gedeeld traject?</li> <li>Afstand tot beheerder wordt groter/ beheer moet aan de voorkant ook meedoen in multi projectteam</li> <li>Deze 'set up' is vrij klassiek. Hoe wordt aan de voorkant innovatie en versnelling gestimuleerd? Bijv. 2- fasencontract of innov. partnerschap.</li> <li>Worden kleinere aannemers en MKB-ers hiermee buitenspel gezet?</li> </ul>
<b>1 penvoerder</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eén OCHB: bepalend voor aanpak (cultuur, filosofie, aanpak, systemen, proces), helder voor de markt, één aanspreekpunt voor de markt</li> <li>Duidelijke hiërarchie, bevordert (snelheid) besluitvorming, daadkrachtiger bestuur</li> <li>Risico's, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk</li> <li>Eenvoudig in te richten – verantwoordelijkheden verschuiven niet</li> <li>Schaalvergroting maakt innovatie mogelijk, inclusief verbeteringstraject over 4 bruggen</li> <li>De bundeling van objecten maakt dat er meer aandacht aan circulariteit geschonken kan worden</li> <li>Penvoerder is volledig gefocust op de vier werken en is goed op de hoogte van alle werken</li> <li>Kennisoverdracht makkelijker en sneller leren voor markt en penvoerder</li> <li>Kennis over objecten in organisaties blijft goed inzetbaar</li> <li>Vraagt weinig aanpassingen in bestaande processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penvoerder is afkomstig van 1 organisatie en moet met 2 petten op werken. Hoe te voorkomen dat zijn organisatie prevaleert? Hoe te zorgen dat beide belangen geborgd zijn? Wie draagt de risico's, de gedelegeerde OG? Hoe aansprakelijkheid regelen? Verschil in eigenaarschap, vergt consensus aan de voorkant, vraagt veel aanpassing om los te laten, veel tijd/ effort om organisatie aangesloten te houden</li> <li>Gebrek aan draagvlak beslissingen bij andere partij en m.n. bij beheerders/omgeving (geen lokale kennis), hoe beheerders op een rij krijgen</li> <li>Overhead door afzonderlijke projectorganisaties neemt toe, de ene penvoerder moet 2 maal discussie voeren (voor- en achterkant)</li> <li>OG staat meer op afstand waardoor de besluitvorming trager zal verlopen</li> <li>Problemen bij de overdracht naar beheer</li> <li>Wordt hier gewerkt met een stuurgroep, dan wellicht te abstract qua ambities terwijl organisaties praktische handvaten zoeken</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In eerste instantie efficiënter</li> <li>• Slagvaardigheid in doorlopen tender</li> <li>• Groter leereffect over de projecten heen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minder mogelijkheid om de beste persoon binnen de beide organisaties te vinden voor het team</li> <li>• Geeft dit inderdaad de gewenste versnelling?</li> <li>• Als aan de voorkant onvoldoende wordt gestuurd op voordelen portfolio: mogelijk onredelijke opdrachtbundel</li> <li>• Te grote tenders zijn juist een belasting voor ON's, wordt een grote klus, risico's overzien?</li> <li>• OG's leren minder van elkaar doordat ze het minder samen invullen</li> <li>• Opschaling is niet aantrekkelijk voor de organisatie die geen penvoerder is</li> <li>• Lagere kansen voor lokale MKB</li> </ul>
--	--	--

In de sub rooms zijn ook adviezen voor de wildcard gegeven:

<p><b>Wild card</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken met raamcontract waarin ingenieursbureaus en aannemers voor worden geselecteerd</li> <li>• Beheer ook gezamenlijk</li> <li>• Multi projectteam met opdrachtnemer, neem aannemer ook mee in projectteam en maak er een bouwteam van</li> <li>• Formuleer een bouwteam met 2 aannemers. Werken de bruggen samen uit in het bouwteam en verdeel de uitvoering ervan (oranje loper)</li> <li>• Penvoerder per brug wisselen.</li> <li>• Overweeg eenvormige beheer organisatie</li> <li>• Maak een VVE incl. beheer</li> <li>• Raamcontract / alliantie / modulaire opzet (bouwblokken)</li> <li>• Werken met 2-fasen contracten of innovatie-partnerschap</li> <li>• Toepassen van herhalingsopdracht</li> <li>• De portfolio heeft 1 belangrijke driver nodig, bv circulariteit</li> <li>• Leer van ProRail (als gedelegeerd opdrachtgever bij spoorse werken)</li> <li>• Je maakt één keer goede werkafspraken en niet 4 keer</li> <li>• Maak voor de voorbereiding, de aanbesteding en de uitvoering kennis een ervaringsklasje</li> <li>• In ieder geval 1 portfolio van 4 bruggen aanbesteden. Bouwteam organiseren.</li> <li>• Bruggen na elkaar vervangen om maximaal te kunnen ontwikkelen</li> <li>• Incentive inbouwen door portfolio optioneel uit te breiden als opdrachtnemer innovatie/ versnellingsdoelen weet te bereiken</li> <li>• Specifieke organisatie inrichten met mandaat van beide organisaties. (Niet rws of pnh)</li> <li>• De andere organisatie zitting laten nemen in het beoordelingsteam van BPKV criteria</li> <li>• Combi scenario 2 en 3, kiezen welke processen van welke organisatie worden gevolgd, dan een team SAMEN stellen</li> <li>• Scenario 1 en 2 combineren</li> <li>• Een externe partij die helpt met het reflecteren op de manier van samenwerken</li> </ul>
---	---

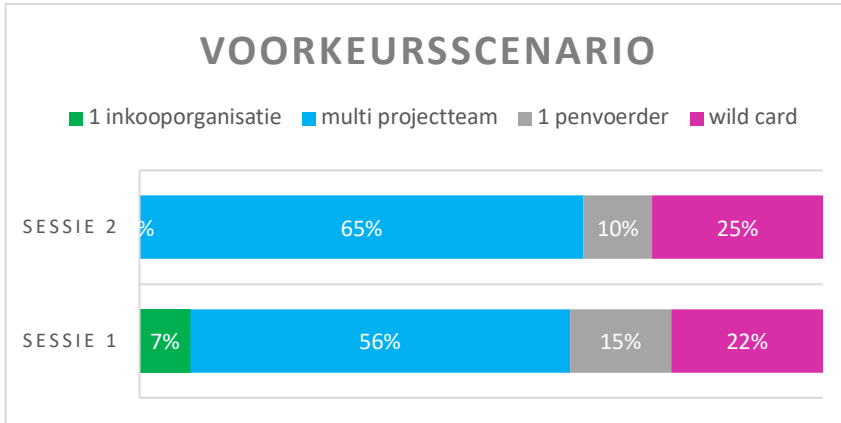
#### 4. Suggesties en aandachtspunten scenario's

In de gesprekken en in de chat zijn op verschillende suggesties/ aandachtspunten gegeven:

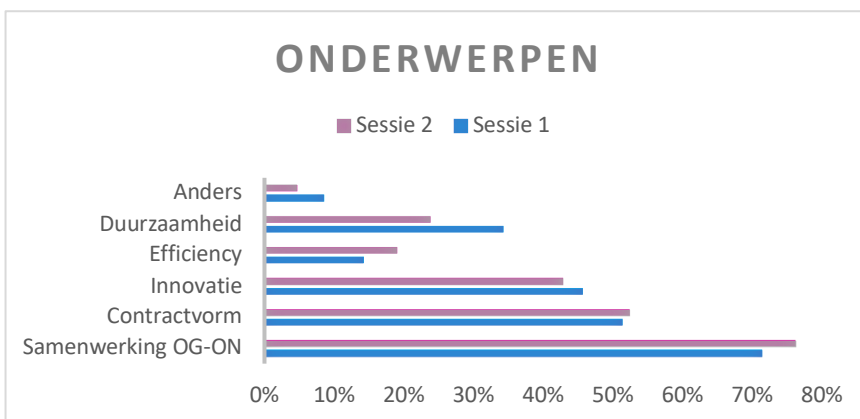
- Timing van de bruggen: vier tegelijk of in serie? Het is een interessant om voor- en nadelen hiervan te bekijken. Tevens hoe je kunt innoveren en leren; zit er voldoende tijd tussen de bruggen zodat je kan leren van de eerdere bruggen? Of juist sturen op gelijktijdige uitvoering? Juist om aan de voorkant te laten zien aan de markt dat je door bundeling van een portfolio ook echt snelheid en innovatie gaat faciliteren.
- Scope: het betreft renovatie en vernieuwing van de bruggen, maar hoe ver gaat dit? Hoeveel ruimte geef je aan de markt? Dit is ook van invloed op keuze scenario en wordt mede bepaald door het aantal stakeholders en geld dat er beschikbaar is.
- Industriële automatisering: neem dit vroegtijdig mee in het traject. Vier verschillende bruggen passen niet in een aanpak als je naar IA kijkt – IA is afbreukrisico en bekend bij RWS.
- MKB: er wordt aangegeven dat een portfolio aanpak mogelijk tot een beperking van kansen van het MKB kan leiden.
- Doelstellingen/ draagvlak: zorgdragen voor 1 gezamenlijke stip op de horizon en dat alle beslissingen daaraan getoetst kunnen worden. En is er ook bij de beheerders voldoende draagkracht voor deze aanpak?
- Risico's: hoe wordt omgegaan met risico's, wie draagt deze?
- Lerend vermogen: meerdere invalshoeken helpen bij de formulering van de opdracht. Daar zit een lerend vermogen voor beide organisaties.
- Innovatie: Scenario's richten zich erg op organisatievoordelen, maar hoe wordt gestuurd op innovatie en snelheid?
- Driver: er moet in de portfolio een driver zijn bijvoorbeeld circulariteit. Daar moet de volledige aandacht naar toe gaan.
- Good practice: gedachtengoed DOEN, Oranje Loper.
- Governance: hoe ga je om met verschillen in project governance tussen PNH en RWS? Regel de afspraken vooraf heel goed; regels, bestuur, risicoverdeling.
- Beheer: zijn er verschillen in beheerfilosofie tussen PNH en RWS?
- Bestaande contracten: wat is de relatie met bestaande gebiedscontracten bij PNH?
- Uniforme eisen: multi projectteam kan alleen veel winst opleveren als er maximaal wordt ingezet op uniforme eisen aan de brug. Maak hierbij een generieke set en specifieke set.
- Opschaling: ontwikkeltraject/ samenwerking kan wellicht gekopieerd worden naar andere bruggen/projecten.

## 5. Uitkomsten poll vragen

In de sessies zijn aan de deelnemers 2 multiple choice vragen gesteld. De eerste vraag gaat over de eerder besproken scenario's en luidt: Stel u bent de opdrachtgever van dit portfolio, welk scenario zou u kiezen? Op basis van deze vragen komt in beide sessie hetzelfde beeld naar voren, namelijk dat het scenario "multi projectteam" de voorkeur heeft bij een ruime meerderheid van de deelnemers (56% in sessie 1 en 65% in sessie 2). Ook is de wild card bij 22% resp. 25% aangegeven. Suggesties voor de invulling van de wild card zijn gegeven in de sub sessies (zie voorgaand onderdeel van het verslag).



De tweede vraag die is gesteld, betreft: Welk onderwerpen binnen de portfolio aanpak zou u willen bespreken in de vervolgbijeenkomsten? Qua onderwerpen om te bespreken bij de portfolio aanpak wordt samenwerking tussen opdrachtgevers en marktpartijen het meest aangegeven. Dit onderwerp staat ook op de agenda voor de volgende sessie op 2 februari. De andere onderwerpen worden meegenomen in vervolgbijeenkomst. Achtereenvolgend scores na de onderwerp contractvorm, innovatie, duurzaamheid het hoogt. Onderwerpen efficiency en anders scores relatief laag. Een suggestie die is gedaan, betreft: bij een volgende sessie nadenken over hoe de portfoliedoelstelling maximaal kan worden uitgenut (ipv type contract).



## 6. Vervolg

In het kader van de portfolio aanpak staan de volgende bijeenkomst op de agenda:

- 14 januari van 14.00-15.00 uur tijdens Infratech online sessie samen met Gemeente Amsterdam over portfolioaanpak van het Programma Bruggen en Kademuuren waarbij Samenwerking; cultuur, houding en gedrag centraal staat.
- 2 februari sessie 1 van 08.30-10.00 en sessie 2 van 10.30 – 12.00 uur dit is de volgende sessie voor het portfolio bruggen RWS PNH.
- 9 maart sessie 1 van 08.30-10.00 en sessie 2 van 10.30 – 12.00 uur dit is een vervolgsessie voor het 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
- Meer informatie: <https://debouwcampus.nl/trajecten/portfolio-van-bruggen>