

## 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 9 maart was gericht op de vorm van de samenwerking tussen de twee opdrachtgevers met de markt. In de Virtuele Bouwcampus is het onderwerp in twee sessies (sessie 1 08.30 uur en sessie 2 10.30 uur) besproken. In beide sessies is gestart met een uitnodiging om te reageren op het centrale onderwerp "Samenwerking met de markt – in welke vorm?". Het gesprek in de sessies had een ander accent; sessie 1 ging meer over de verschillende aspecten rondom de vorm en sessie 2 meer over de "zachte kant" van de samenwerking. Vanwege deze reden is onderstaand een verslag per sessie weergegeven.

### 2. Sessie 1 08.30 uur

De sessie is gestart met de vraag hoe partijen kunnen meedenken in de portfolio van vier bruggen; waar liggen kansen en hoe kan dit samen worden vormgegeven? Aangegeven wordt dat het van belang is om voor marktpartijen perspectief te bieden. Bundeling helpt daarbij. Dit blijkt ook uit praktijkervaring van een deelnemer, waarbij in een portfolio van twee bruggen bij de 1<sup>e</sup> brug veel ervaring is opgedaan, waardoor het bij de 2<sup>e</sup> brug veel sneller ging. Door de aanwezigen zijn de volgende aandachtspunten aangegeven:

- **Doelstellingen:** doorleef samen de doelstellingen en ken elkaars belangen hierbij.
- **Gelijkwaardigheid:** het gaat om gelijkwaardigheid tussen de partijen, zonder machtsverschil. Creëer ook gelijkwaardigheid in de samenwerkings- en aanbestedingsvorm, bijvoorbeeld via 2 fasen, bouwteam. Hierin moeten de belangen van de aanbesteder en de commerciële belangen geborgd zijn.
- **Risico's:** deze moeten worden gedragen door degene die dit het beste kan dragen. Het gaat niet om afschuiven van risico's, maar er moeten wel goede afspraken zijn over binnen wiens invloedssfeer risico's het beste beheerst kunnen worden. Op hoofdlijnen moet bij de start duidelijk zijn waar wat ligt, dit hoeft niet in detail maar moet wel de efficiency ten goede komen.
- **Contract:** er moet in het contract ruimte zitten, dus zet niet alles aan de voorkant weg. Pas als er zaken openliggen, dan moet je wel gaan samenwerken en volgen daardoor innovatieve oplossingen.
- **Aanbesteding:** het gaat bij aanbestedingen vaak mis op een goede informatie-uitwisseling bij beide partijen en dat risico's van een project niet goed kunnen worden geprijsd. De informatie-uitwisseling is ervoor bedoeld om verwachtingen tussen markt en aanbestedende dienst op elkaar af te stemmen. De aanbestedende dienst moet dit goed omschrijven, waarbij het vaak lastig is functioneel te omschrijven hoe het er uit moet zien. Marktconsultaties kunnen helpen bij het helder krijgen wat wel/ geen oplossingen zijn.
- **Prijsmechanisme:** bij het portfolio van vier bruggen is het zo ingericht dat de investering in de eerste brug wordt terugverdiend in de drie volgende bruggen. Hoe kan tot prijsafspraken worden gekomen? Aanbestedingen zijn niet ingericht op dit prijsmechanisme. De vraag is of een 2 fasen aanpak hier geschikt voor is. Een oplossing is om voor de eerste brug extra budget te regelen waarbij aangetoond wordt dat dit wordt terugverdiend.
- **2 fasen:** er wordt aangegeven dat een 2 fasen aanpak niet de oplossing voor alles is. Zo heb je gedeelde verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid in de eerste fase, maar als je niet weet of je de 2<sup>e</sup> fase in gaat, is dit lastig. Daarnaast wordt aangegeven om bij de eerste fase ook de aannemers te betrekken, want anders ontstaat er een soort tweedeling waarbij in de eerste fase niet de bouwbaarheid en uitvoerbaarheid is meegenomen.
- **Tendermatch:** Hoe kom je als aanbesteder binnen de kaders van de wet tot een goede tendermatch? Moeten we naar een trackrecord? Een geschreven document met een visie op samenwerking? Een deelnemer aan de sessie geeft aan dat hij de wijze van selectie van een partij binnen DOEN (zie hieronder) erg goed vond, waarbij in de precontractuele fase partijen aan elkaar konden snuffelen. Ook is als voorbeeld de aanbesteding van Kooimont aangedragen, waarbij is voortgebouwd op het DOEN gedachtengoed. Hier is gevraagd naar een visie op samenwerking, dit is getoetst via een interview, groepsassessment wat een DNA match oplevert, schrijven van plannen van aanpak rondom samenwerkingsprincipes (klantwaarde, eerlijk geld voor eerlijk werk) en hoe hier invulling aan te geven.
- **IFD:** ook IFD kan voordelen bieden, waarbij het zou helpen als IFD in de uitvraag wordt opgenomen.
- **Beste practice DOEN:** in dit gedachtengoed is er aandacht voor elkaars belangen en afspraken over waar welke risico's liggen. Hierbij wordt in de aanbesteding gezocht naar een "maatje" en wordt in de laatste fase van aanbesteding gekeken naar het samen opstellen van het contract, de risicoverdeling en de detailbegroting. Pas daarna is er een financial close en definitieve gunning.
- **Best practice Provincie Overijssel:** dit betreft een portfolio van 11 objecten. Vanuit de eigen ervaring van een van de deelnemer, wordt gedeeld dat samenwerking vooral gaat over houding en gedrag. Niet alleen aan de start met continu is de wijze van samenwerken onderwerp van gesprek. Hier zijn ook kpi's op ontwikkeld. Daarnaast worden samen risico's en mitigerende maatregelen vastgesteld. Samen is het contract opgesteld. Dit is vergelijkbaar met samen een verlovingsaangaan; je moet aan elkaar gaan wennen en elkaar beter leren vinden. Traject samen ingaan en samen tot het eind! Succesfactoren in de samenwerking waren dat elkaars kennis en ervaring is benut om tot de beste oplossing te komen, dat mensen nieuwsgierig zijn naar elkaar, een IPM team is ingericht met respect voor elkaar en wederzijdse afhankelijkheid (het is net een huwelijk) en de "papierwinkel" is gedecimeerd. Het is van belang om in de start up fase elkaar goed te leren kennen en leuke dingen met elkaar te doen.

### 3. Sessie 2 10.30 uur

De sessie is gestart met een voorbeeld uit de eigen praktijk waarbij het gedachtengoed van DOEN (zie ook pagina 1) wordt toegepast. Hierbij wordt nadrukkelijk op zoek gegaan naar een samenwerkingspartner (een maatje). Het ontwerp t/m definitief ontwerp, prijs en risicoverdeling worden samen vastgesteld en in de laatste fase volgt het opstellen van het contract. Hierbij worden er bewust geen kaders meegegeven, die komen pas later. Een oproep hierbij is: je kunt pas veranderen door te doen!

Dit voorbeeld is met de aanwezigen besproken. Uit het gesprek komt naar voren dat veel partijen het met elkaar eens zijn: We moeten meer gaan samenwerken, en om dat te kunnen bereiken moeten we gelijkwaardig aan elkaar zijn en alles open met elkaar delen. Hoewel iedereen hier hetzelfde over dacht, blijkt het in de praktijk toch nog niet te gebeuren. Daarom is in deze sessie met elkaar het gesprek aangegaan, om op een dieper niveau na te gaan wat er moet gebeuren om die samenwerking te kunnen realiseren. Uit het gesprek komt naar voren dat aanwezigen het met elkaar eens zijn en dat samenwerken niet makkelijk en niet vanzelfsprekend is. De volgende aandachtspunten zijn daarbij aangegeven:

- **Aanbesteding:** Idealiter zou je de gunning niet enkel doen op basis van inhoud, maar ook op de klik die je met een partij hebt. Dat is echter juridisch erg moeilijk te verantwoorden. Niet-traditionele vormen van aanbesteden geven daar al iets meer speling in, zoals een twee-fasen contract. Hierbij wordt geopperd om inhoudelijk wel een scope mee te geven, maar geen harde kaders of eisen. In plaats daarvan kan er gegund worden op basis van een plan voor samenwerking.
- **Samenwerkingspartner:** Het kiezen van een samenwerkingspartner is erg belangrijk. Daarna moet veel tijd geïnvesteerd worden om een team te kunnen vormen, waarna de ideale samenwerking pas vorm kan gaan krijgen.
- **Start van de samenwerking:** het begint allemaal bij het formuleren van een gezamenlijk doel. De doelstellingen en belangen van beide organisaties moeten op tafel komen te liggen. Alleen als beide partijen helemaal open en eerlijk zijn, kan er een goede samenwerking gestart worden. Hierbij is het belangrijk om door de bril van de ander naar het probleem te willen kijken. En dit kan pas bereikt worden als je elkaar iets gunt. Zodra één van de partijen niet alle kaarten op tafel legt, kan je eigenlijk net zo goed meteen de samenwerking stoppen. Het vertrouwen is dan geschaad. Juist die openheid en transparantie, legt de basis voor het teamgevoel wat door de deelnemers van de sessie zo cruciaal geacht wordt.
- **Teamvorming:** het is belangrijk om een écht team te vormen. Dit houdt in dat alle personen in dat team zich ervoor in willen zetten dat ze een team vormen. Hier moeten aan de voorkant duidelijke afspraken over gemaakt worden. Zo hebben ze bij project 'DOEN' een soort inspanningsverplichting uitgesproken dat je niet uit het team stapt tenzij... En als je dan uit het team stapt, wordt er gezamenlijk door het team een nieuw lid gekozen. Er zou heel veel energie en tijd gestoken moeten worden in de teamvorming en alle stadia die teams doorlopen (zie de stadia van groepsvorming van Tuckman). En dit is niet enkel aan de voorkant. Ook tijdens het project moet de warme kant geïntegreerd blijven. Eigenlijk is het einddoel dat alle betrokken partijen elkaar gaan beschouwen als externe collega's. Daarnaast is dit niet iets wat er wel even bij gedaan kan worden, het is een noodzakelijk onderdeel van het proces, waar idealiter een professional op gezet wordt. Deze professional kan onderdeel zijn van het team, maar ook van buitenaf worden ingeschakeld. Echter, was er ook consensus: de investering in tijd en geld aan de voorkant, betaalt zich dubbel en dwars terug aan het einde.
- **Risicoverdeling:** traditioneel gezien worden de risico's voor het begin van het project verdeeld. Alle onvoorziene risico's zorgen aan beide kanten voor veel frustratie en krampachtig vast willen houden aan eigen belangen. De opdrachtnemende partij moet de kosten en het winstpercentage in de gaten blijven houden, een opdracht moet namelijk wel rendabel blijven, en de opdrachtgevende partij wil niet het gevoel hebben te veel te betalen en er 'in geluid te worden'. Als je echter als team (opdrachtgever en opdrachtnemer samen) voor de risico's staat, kan je in gezamenlijkheid de risico's inventariseren en ze redelijkerwijs verdelen. Daarnaast wil je samen verantwoordelijk zijn voor de risico's, ongeacht waar deze liggen. Zo komen beide partijen niet voor vervelende verrassingen te staan. Ook kunnen de oplossingsrichtingen samen worden afgewogen, en kan er samen een besluit genomen worden.
- **Randvoorwaarden voor een goede samenwerking:** zelfde ambities en een gezamenlijk doel, gedeeld leiderschap, transparantie (over begroting, belangen, doelstellingen, etc.), gelijkwaardigheid, teamgevoel en OG moet accepteren dat ON geld wil en moet verdienen/ ON moet accepteren dat OG kwaliteit wil voor het geld.

Naar aanleiding van dit gesprek zijn er enkele kritische vragen en punten aangedragen:

- Hoe gaan we nu in zo'n aanbesteding de prijscomponent weergeven zonder dat het averechts werkt? Verplaats je nu de discussie niet naar een tarieven discussie?
- Theorie is mooi, maar uitvoering blijft weerbarstig. Het moet bij de prijs wel rechtmatig zijn hoe daarop gekomen is. Als de definitieve prijs in samenwerking met maar één partij tot stand is gekomen, hoe ga je uitleggen dat die prijs rechtmatig is?
- Hoe belangrijk samenwerking ook is, de "harde kanten" zoals risico en aansprakelijkheid zijn ook belangrijk.
- De bovenstaande discussie is gelinkt aan nieuwe contractvormen, maar waarom gaan we dit ook niet (meer) doen bij standaard contractvormen?

### 4. Volgende bijeenkomst en meer informatie

Hetgeen is opgehaald in de drie bijeenkomsten tussen december en maart wordt door het portfolioteam meegenomen in het beslisdocument over de portfolio van vier bruggen. De contouren van de gemaakte keuzes en dit document worden graag gedeeld in de volgende bijeenkomst op **18 mei a.s. om 9 uur**. Een uitnodiging wordt medio april toegezonden.

In de sessies zijn suggesties gedaan voor het organiseren van bijeenkomsten rondom best practices en delen van ervaringen uit het onderzoek van Lynn Vosman over programmatisch samenwerken. De Bouwcampus pakt dit op en bekijkt de mogelijkheden voor het organiseren van bijeenkomsten.

Alle informatie over het traject op de Bouwcampus van de portfolio aanpak, verslagen van eerdere sessies en bijeenkomsten van de community zijn te vinden op: <https://debouwcampus.nl/trajecten/portfolio-van-bruggen>