

VERSLAG

23 maart 2021

Community Portfolio aanpak

1. Inleiding

De portfolioaanpak, dus niet object-voor-object, is een belangrijke ontwikkeling in de sector om meer ruimte te bieden aan innovatie. De Community Portfolio aanpak van De Bouwcampus organiseert een serie van sessies om de portfolioaanpak sector-breed te ontwikkelen. Dit doen wij in samenwerking met Malcolm Aalstein van de Gemeente Amsterdam, Programma Bruggen en Kademuren, waarbij aan de hand van situaties uit de praktijk verschillende dilemma's en uitdagingen besproken worden rondom de portfolio aanpak en samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.

Het doel van de sessies was het gesprek aangaan over de uitgangspunten en succesvoorwaarden voor samenwerking in de portfolio aanpak. Hierbij het besef verhogen dat we werken met portfolio contracten wat het nodige vraagt van samenwerking, houding en gedrag. De resultaten van deze sessies gebruiken De Bouwcampus, en haar partners voor de verdere inrichting van de portfolio aanpak. Daarnaast deelt De Bouwcampus de resultaten breed zodat de hele sector kan profiteren. De sessies binnen de Community Portfolio aanpak worden ingericht aan de hand van de principes van de marktstrategie van het Programma Bruggen en Kademuren, waarbij de sessie op 23 maart jl. was gericht op het principe "Eerlijk geld voor eerlijk werk". Aan deze sessie hebben vertegenwoordigers van overheid, markt en wetenschap deelgenomen. Onderstaand volgen de belangrijkste uitkomsten uit de sessie.

2. Presentatie Malcolm Aalstein

Malcolm Aalstein heeft in de sessie de marktstrategie van de Gemeente Amsterdam, programma Bruggen en Kademuren, op hoofdlijnen toegelicht. Hij is ingegaan op de zeven strategische principes:

1. **Lange termijn partnerschappen**
continu leren en verbeteren | investeren in opgave | eigenaarschap | innoveren
2. **Seriematig met beheersbare en gestandaardiseerde werkpakketten**
standaardiseren | LEGOliseren | beheersbare werkpakketten | stabiele dealflow
3. **Ieder doet waar hij goed in is en ontwikkelt zich in zijn rol**
2-fasen aanpak | rolverdeling partners op maat | rolverdeling ontwikkelt zich continu
4. **Conditionering** [Uitvoering staat centraal]
conditionering vóór opdragen werk | partners betrokken bij conditionering
5. **Sturen op programmadoelstellingen en kwaliteit**
pprogrammadoelen boven laagste prijs en win-lose risicoverdeling
6. **Eerlijk geld voor eerlijk werk**
geen concurrentie op directe kosten, AKWR | kosten en baten innovatie
7. **Verlagen risicoprofiel door samenwerken**
partners betrokken bij conditionering en voorbereiding | gezamenlijke beheersing

In de sessie is vervolgens dieper ingegaan op principe 6: Eerlijk geld voor eerlijk werk. Als inleiding op het gesprek in de sub-sessies geeft Malcolm een toelichting op enkele aspecten o.b.v. ervaringen uit de eigen praktijk:

1. **Betalen wat het werkelijk kost**
 - Geen concurrentie op directe kosten, AKWR of 'risico-acceptatie'.
 - Prikkel op:
 - Voorspelbaarheid, beheersbaarheid, betrouwbaarheid en marktconformiteit van de prijs.
 - Steeds efficiënter werken.
 - Bieden van klantwaarde.
 - Gezonde winstmarges, zodat marktpartijen bereid zijn:
 - Te investeren in systemen/ materieel / personeel.
 - Te investeren in innovatie.
 - Continu efficiëntie vergroten.
2. **Voorspelbaarheid en Transparantie**
 - Voorspelbare/transparante manier van kostenramen, kostenbeheersing.
 - Vaste AKWR | vaste eenheidsprijzen.
 - Evt. afwijkende risico-opslagen altijd inhoudelijk onderbouwd én gekwantificeerd.
 - Open boek.
3. **2-fasen aanpak en lange termijn samenwerking**
 - Prijsafspraken pas nadat scope werkpakket gestabiliseerd en risicoprofiel zodanig dat beheersbare prijs bepaalbaar.
 - In geval aanzienlijke moeilijk in te schatten risico's 'aan de voorkant' spelen:
 - óf deze risico's *niet in prijsopgave/scope* van werkpakket mee nemen;
 - óf deze risico's *later af prijzen/opdragen* als ze beter in te schatten zijn;
 - óf deze risico's in een *alliantieclausule* onderbrengen zodat deze gezamenlijk worden beheerd en bekostigd;
 - óf het *werkpakket opknippen* in beter beheersbare/minder gecompliceerde werkpakketten.
 - Continue leren.
 - Lange termijn samenwerking zodanig dat tegenvallers in 'werkpakket x' kunnen worden weggestreept tegen meevallers in 'werkpakket y.'

Via een poll is gevraagd welke aspecten de grootste uitdagingen vormen voor "Eerlijk geld voor eerlijk werk". De uitkomsten waren als volgt:



In de sub-sessies is vervolgens ingegaan op de twee hoogst scorende aspecten, namelijk risicoverdeling en transparantie.

3. Sub-sessie 1: risicoverdeling OG-ON eenduidig bepaald

In deze sub sessie stond het onderwerp '*risicoverdeling OG-ON eenduidig bepaald*' centraal. De sub sessie was in tweeën gedeeld: eerst werden de uitdagingen nader onderzocht, daarna de oplossingsrichtingen. Hierbij is steeds gekeken naar oplossingen voor de 'harde' aspecten (contract, prikkels, organisatie, proces enz.) en voor de 'zachte' aspecten (houding en gedrag, cultuur, leiderschap enz.).

Uitdagingen

De deelnemers werd gevraagd de vraag '*Waarom is dit aspect een uitdaging?*' te beantwoorden en op post-its te schrijven. Uit deze antwoorden zijn drie duidelijke thema's naar voren gekomen: risicobepaling, beheersen, en differentiatie.

Risicobepaling

Het thema *risicobepaling* kwam het sterkste naar voren. Uitdagingen die naar voren kwamen voor dit onderwerp zijn als volgt:

- Hoe bepaal je de waardering/prijs van een risico?
- Wat zijn de bij identificering en beoordeling van de risico's te hanteren criteria? En welke partij is in staat de risico's het beste te beoordelen?
- Hoe ga je om met de niet bekende/kenbare risico's? (veel risico's zijn in de voorbereidingsfase vaak nog niet geïdentificeerd maar kunnen het meeste venijn veroorzaken).
- Verschillen tussen de partijen in risico inschatting.

Beheersen

Het thema beheersen kwam ook regelmatig naar voren. Een uitdaging is te bepalen wie een risico het beste kan (mee)beheersen en wie dit risico het beste kan dragen? Ook werd er aangegeven dat deze verdeling mogelijk kan veranderen over tijd (per fase).

Differentiatie

Differentiatie in kennis, informatie, interpretatie, kosten(structuur), opbrengsten en rendement tussen de verschillende stakeholders kwam ook regelmatig naar voren als uitdaging. Door een verschil in de hierboven benoemde factoren is het lastig om een accurate risicoschatting te maken.

Oplossingsrichtingen

In het tweede deel werden de deelnemers gevraagd post-its te plakken voor harde en zachte oplossingsrichtingen. Als harde oplossing kwam voornamelijk naar voren dat er een gedeelde 'kansen en risico pot' gevormd moet zijn (een alliantie) om zo tot een gezamenlijke beheersing en gedeelde verantwoordelijkheid voor de risico's te komen. Aanvullend hierop is zijn maatregelen/interventies op de zachte kant nodig zodat aspecten als samenwerking, vertrouwen, duidelijke procesafspraken en elkaar begrijpen centraal komen te staan.

Later in de dialoog zijn de deelnemers dieper op deze onderwerpen ingegaan: Hoe ziet een transparantere samenwerking eruit? Is een gezamenlijke pot een voorwaarde voor of een opstap naar een eerlijke risicoverdeling? Het is opgemerkt dat iedereen het eens is dat vertrouwen belangrijk is voor een juiste samenwerking, echter strandt het gesprek vaak bij deze instemming.

Aan het einde van de dialoog waar meer diepgang was bereikt kwamen onder meer de volgende oplossingen naar voren:

- het uitvoeren van (aan de persoon gerelateerde) assessments om zo het juiste team samen te stellen.
- het inzetten van een onafhankelijke (team) coach die het samenwerkingsproces begeleid.

Daarnaast wordt de CROW publicatie aangehaald over risicoverdeling; publicatie 274 'Risico's en aanbesteden, een praktische handreiking voor het verdelen van risico's in het aanbestedingstraject'. Deze publicatie biedt partijen houvast bij de (ver)delen van risico's tussen partijen en de inrichting van de beheersing.

4. Sub-sessie 2: transparantie over kosten, risico's, fouten/ faalkosten, e.d.

De sub-sessie wordt gestart met de vraag waarom 'transparantie over kosten, risico's, fouten/faalkosten, e.d.' een uitdaging is. Er worden een aantal issues benoemd. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat OG en ON weliswaar afspraken kunnen maken over 'eerlijk geld voor eerlijk werk', maar dat het belangrijk is deze filosofie in de keten door te zetten. Er doen zich in de praktijk nog helaas situaties voor waarbij onderaannemers onder grote prijsdruk moeten werken. Een oplossing zou kunnen zijn dat opdrachtgevers in het contract met de hoofdaannemer opnemen hoe met onderaannemers omgegaan moet worden in de keten en dat de EGvEW-filosofie wordt doorgezet in de keten. In de discussie die ontstaat wordt gereageerd dat dit denken 'de oude wereld' is en dat het belangrijk is om van deze beeldvorming af te komen. Het zou helpen als ook de partijen in de keten zich verdiepen in elkaars kostenopbouw, risico's, e.d.

Daarnaast is gesproken over transparantie ten aanzien van onzekerheden en onverwachte omstandigheden. Dit gaat niet alleen over het delen en beheersen van de geïdentificeerde risico's en het bespreekbaar maken van onzekerheden, maar ook over de aanpak van onverwachte gebeurtenissen als die zich voordoen. Je kunt namelijk nog zo transparant zijn, maar als er een onvoorzien risico zich voordoet wat leidt tot kosten, vertraging of schade, dan volgen vaak enorme discussies en is het vertrouwen weg. Dat betekent dat er gewerkt moet worden aan een duurzame en stabiele relatie tussen de betrokken partijen zodat onverwachte gebeurtenissen om een constructieve manier kunnen worden opgevangen, waarbij er ruimte is voor omgang met tegenvallende omstandigheden.

Malcolm vraagt naar aanleiding van het gesprek wat de opdrachtgever kan doen om deze uitdaging werkbaar te maken: "welke opdracht zou je de opdrachtgever hier willen meegeven?"

Het volgende wordt aangegeven:

- Opdrachtgever geef inzicht in de onzekerheden in de opgave en omgeving. Wees meteen aan 'de voorkant' open over risico's;
- Opdrachtgever wees binnen het portfoliocontract voorspelbaar in wanneer je welk werk gaat opdragen;
- Opdrachtgever wees open over fouten die jij en/of je stakeholder tijdens conditionering/voorbereiding/uitvoering maken/hebben gemaakt;
- Opdrachtgever zorg binnen het portfoliocontract voor een continue stroom van opdrachten (minder pieken of uitval);
- Neem als opdrachtgever de verantwoordelijkheid als de situatie die de opdrachtnemer aantreft anders is dan die had mogen verwachten;
- Kies als opdrachtgever niet voor een standaard risico opslag, maar werk met een "pot" die past bij de specifieke situatie en omstandigheden van de opgave.

Tot slot wordt er opgemerkt dat het in het gesprek niet alleen moet gaan over (het beheersen van) de euro's, maar ook juist over de waarde die wordt (kan worden) gerealiseerd.

5. Volgende bijeenkomst en meer informatie

Deze sessie is er één in een serie van sessies die de Community Portfolio aanpak van de Bouwcampus organiseert deze om de portfolio aanpak sector-breed te ontwikkelen in een open gesprek tussen vertegenwoordigers van overheid, markt en wetenschap. Hierbij wordt het gesprek steeds aangegaan de hand van één van de principes van de marktstrategie van PBK. Op de InfraTech is een begin gemaakt met het gesprek over principe 1 'Lange termijn partnerschappen'. Dit keer was de beurt aan principe 6 'Eerlijk geld voor eerlijk werk'.

Aan de deelnemers is gevraagd welke van de 7 principes centraal zou moeten staan op de volgende sessie. Deelnemers hebben aangegeven principe 1 'Lange termijn partnerschappen' graag verder uit te diepen. We komen graag bij je terug om vooraf op te halen welke onderwerpen en/of dilemma's je tijdens deze sessie behandeld wil hebben.

Het vervolg op deze sessie:

- Het resultaat van deze sessie wordt gebruikt door de Community Portfolio aanpak voor het verder ontwikkelen van de portfolio aanpak en voor inrichting van de vervolgsessies.
- Verslagen van alle sessies over de portfolio aanpak, data voor vervolgsessies en meer informatie over de portfolio aanpak is te vinden op <https://debouwcampus.nl/trajecten/portfolio-van-bruggen>
- Deelnemers aan de sessie automatisch het verslag en uitnodiging voor vervolgsessies per mail.
- Abonneer je ook op de nieuwsbrief zodat je alle informatie van trajecten op De Bouwcampus automatisch ontvangt! <https://debouwcampus.nl/actueel>.