

Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

> Retouradres Postbus 20901 2500 EX DEN HAAG

De voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Binnenhof 4
2513 AA DEN HAAG

**Ministerie van
Infrastructuur en
Waterstaat**

Rijnstraat 8
2515 XP Den Haag
Postbus 20901
2500 EX DEN HAAG
T 070-456 00 00
F 070-456 11 11

Ons kenmerk

RWS-2020/6541

Bijlage

1

Datum 3 maart 2020
Onderwerp Samen in transitie naar een vitale infra sector

Geachte voorzitter,

Op 11 juni 2019 informeerde ik uw kamer over het onderzoek naar de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de Grond- Weg en Waterbouwsector, dat Rijkswaterstaat heeft uitgevoerd, ondersteund door McKinsey&Company.¹

Dit onderzoek beschrijft de noodzaak voor een transitie naar een vitale, innovatieve, productieve en meer voorspelbare GWW sector om de veranderende maatschappelijke opgave te realiseren. Dit is de opgave om Nederland veilig, bereikbaar en leefbaar te houden, conform kabinetsbeleid toe te groeien naar het klimaatneutraal en circulair uitvoeren van onze projecten en maximaal gebruik te maken van de snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering. Als opdrachtgever kan Rijkswaterstaat bijdragen aan deze transitie door aanpassingen te doen in het markt- en inkoopbeleid. Daarnaast zijn meer structurele veranderingen noodzakelijk om de benodigde transitie in de sector op lange termijn te realiseren. Met deze brief bied ik u de eerste transitieagenda 'Op weg naar een vitale infrasector' aan met daarin concrete experimenten en maatregelen voor 2020 en een toelichting op de gekozen aanpak.

Marktpartijen en Rijkswaterstaat nemen hun verantwoordelijkheid in de gezamenlijke veranderopgave. Zij werken aan de hand van een gezamenlijke transitieagenda, die zal worden uitgevoerd, gemonitord en tweejaarlijks bijgesteld. De aanpak is stapsgewijs met experimenten en maatregelen die het doel hebben drie condities te verbeteren:

- Houding en gedrag in de hele keten gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise, ten dienste van de maatschappelijke opgave.
- Een financieel gezonde, productieve sector waarin beheerst met soms inherente risico's wordt omgegaan.
- Een sector waar voldoende ruimte is voor innoveren en leren over de grenzen van individuele projecten en organisaties heen.

¹ Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat: Perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de GWW-sector (RWS-2019/21158)

De aanpak sluit zo veel mogelijk aan op de concrete orderportefeuille voor aanleg en instandhouding, het totaal aan beheer, onderhoud, vervanging en renovatie, zodat in de praktijk zichtbaar aan de transitie wordt gewerkt. Pas als is vastgesteld dat (onderdelen van) experimenten en maatregelen de gewenste effecten hebben, wordt besloten tot bredere toepassing en standaardisering. Uiteraard is de uitvoering van experimenten afhankelijk van definitieve besluitvorming over de uitvoering van hieronder genoemde projecten.

Er wordt bijvoorbeeld bij de projecten Ring Utrecht Zuid, A27 Houten Hoopolder, A12 IJsselbruggen en A73 Roertunnel en Tunnel Swalmen gewerkt aan een nieuwe risicoverdeling met een twee-fasen proces. Deze aanpak moet leiden tot een betere verdeling en beheersing van risico's in grote en complexe projecten en bijdragen aan de financiële zekerheid van bedrijven en financiële voorspelbaarheid van projecten voor Rijkswaterstaat als opdrachtgever. Bij onderhoud wegen Midden Nederland wordt, ter vergroting van de productiviteit, een nieuw verbeterd prestatiecontract ontwikkeld dat bij succes verder wordt opgeschaald.

Bij de renovatie van drie sluizen in Zeeland worden de eerste leerervaringen opgedaan met een portfolio aanpak. Bij deze aanpak worden projecten met een repeterend karakter of binnen een ontwikkeltraject gebundeld en vervolgens naar de markt gebracht. Dit stelt bouwbedrijven in staat om over meerdere projecten heen risico's te reduceren, faalkosten te verminderen en innovatie te versnellen. Een portfolio-aanpak kan goed hand in hand gaan met een vorm van performance management waarbij marktpartijen worden beloond bij het halen van bepaalde prestatieafspraken. Parallel aan bovengenoemd experiment wordt onderzocht welke combinaties van projecten binnen de Vervanging en Renovatieopgave zich lenen voor verdere toepassing van deze aanpak.

Diverse maatregelen in het plan van aanpak zijn gericht op het vergroten van de ruimte voor innovatie in de sector. Samen met de markt wordt gekeken hoe het innovatieproces tussen Rijkswaterstaat en de markt kan worden verbeterd en welke manier van aanbesteden de innovatiekracht van de markt optimaal benut. Hiervoor worden innovatieroutes op weg naar uiteindelijke toepassing in projecten beschreven. Hierbij past een meerjarige programmatische aanpak met inzet van onder andere het Bouw en Techniek Innovatie Centrum (BTIC) voor fundamenteel onderzoek en validatie en de Bouwcampus voor verdere opschaling. De ervaringen die Rijkswaterstaat heeft opgedaan als launching customer worden benut om gevalideerde innovaties breder toe te passen.

De experimenten in projecten worden ondersteund door een aantal onderzoeken die nodig zijn voor de vervolgfase. Zo wordt gebruik gemaakt van de leerervaringen met twee-fasen proces en Portfolioaanpak aanbestedingen die bij eerdere projecten en bij andere opdrachtgevers in binnen en buitenland zijn opgedaan. In lijn met de Human Capital Agenda van Rijkswaterstaat² wordt onderzocht welk kennis- en competentieniveau, in het licht van deze transitie, nodig is om als deskundig opdrachtgever met de markt te kunnen samenwerken. Hierbij is ook aandacht voor de uitdagingen die samenhangen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Onderzoeken naar de verdien- en

² Zoals beschreven in IENW/BSK-2019/200791

businessmodellen van de toekomst worden opgepakt door de brancheorganisaties in samenspraak met de bedrijven die zij vertegenwoordigen. De opbrengsten van deze onderzoeken worden gebruikt voor het benoemen van maatregelen in de volgende versie van de transitieagenda.

De voortgang en effectiviteit van de maatregelen worden bewaakt door middel van een extern uit te voeren monitoringstraject. Ook wordt jaarlijks gemeten of er sprake is van verbetering in de condities voor een vitale infrasector. Concrete leerervaringen uit de praktijk worden gebruikt om de gezamenlijke agenda verder aan te scherpen. Na de eerste meting wordt in een gezamenlijk proces met de marktpartijen en kennisinstellingen een vervolgagenda opgesteld waarin acties voor alle partijen zijn opgenomen. Deze gezamenlijke agenda wordt om het jaar aangescherpt en waar nodig uitgebreid. Elk najaar zal ik uw kamer informeren over de voortgang, resultaten en de vervolgstappen.

Aan de hand van de hierbij gepresenteerde transitieagenda 'Op weg naar een vitale infrasector', gaat Rijkswaterstaat samen met de partners in de keten intensief aan het werk om de gewenste effecten te bereiken. In de gesprekken met de markt is door alle partijen erkend dat het slagen van bovenstaande aanpak grotendeels afhangt van de inzet en het verandervermogen van alle partijen in de keten.

Dit traject vraagt om durf, daadkracht en doorzettingsvermogen om tot echt structurele verbetering in de infrasector te komen. Met een intensief verandertraject van vier jaar wordt een beweging in gang gezet, waarvan de blijvende effecten in de loop van vijf tot tien jaar te verwachten zijn. Dit tijdspad geeft Rijkswaterstaat en de marktpartijen de ruimte om op korte termijn gezamenlijk, zichtbaar en aantoonbaar tot verbetering in de drie condities te komen en daarmee op lange termijn de transitie naar een vitale infrasector te realiseren.

Hoogachtend,

DE MINISTER VAN INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT,

drs. C. van Nieuwenhuizen Wijbenga