



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat



Een gezamenlijk transitieproces



Op weg naar een vitale infrasector



Evaluatie aanbesteding 2-fasen aanpak project
A12 IJsselbruggen
Juli 2023



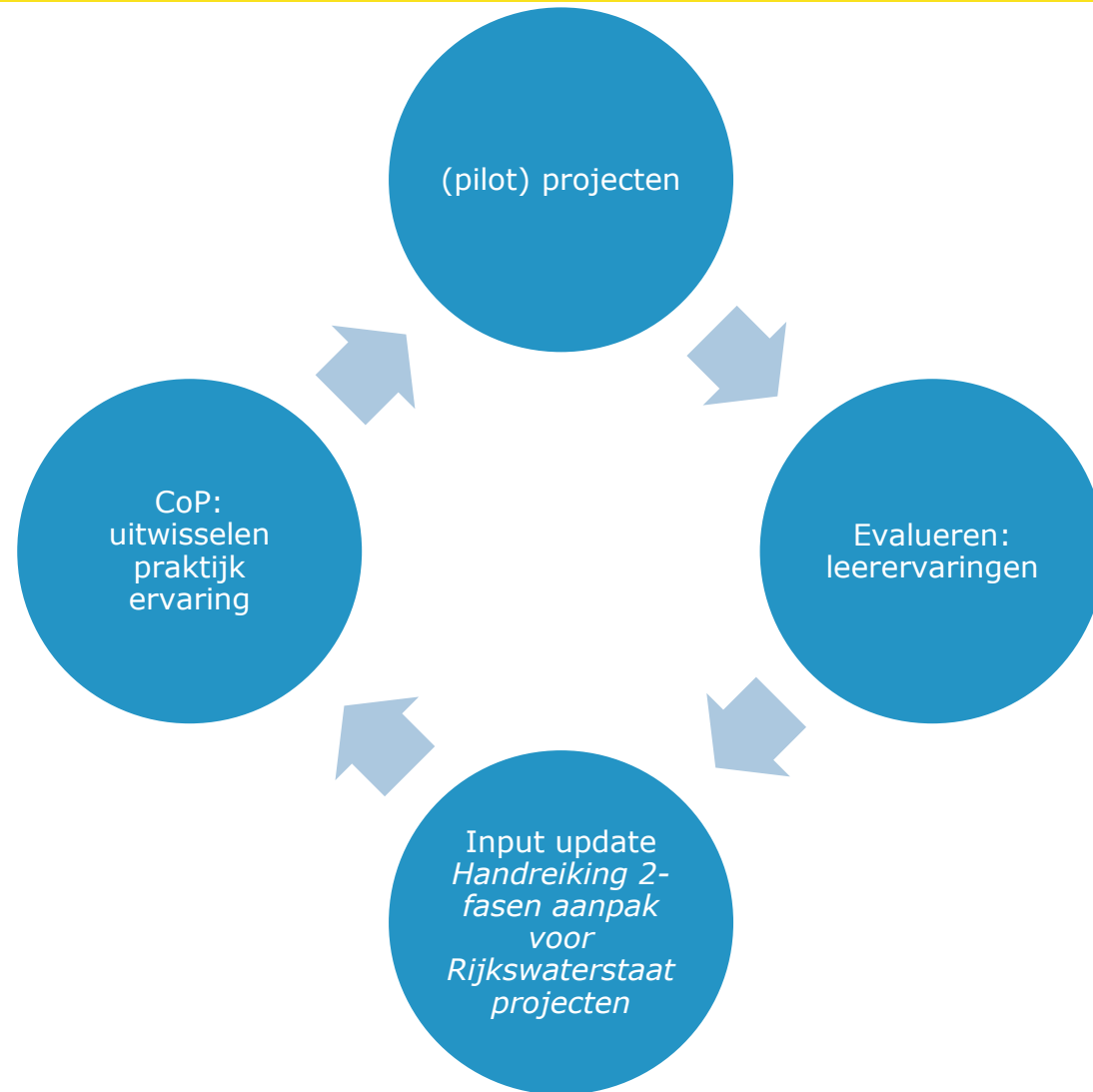
Inhoud

- Aanleiding, doelstelling en aanpak evaluatie
- Project context
- Bevindingen, conclusies en aanbevelingen



Aanleiding evaluatie

- 2019 McKinsey rapport
- Gezamenlijke transitie
Op weg naar een Vitale Infrasector
- 2-fasen aanpak 1 van de maatregelen



Conditie



- Een houding gericht op samenwerken vanuit voldoende expertise met de opgave centraal



- Een financieel gezonde, productieve sector, met de risico's beheerst



- Voldoende ruimte voor innoveren en leren



Doelstelling evaluatie

- Ophalen leerervaringen om de 2-fasen aanpak waar nodig aan te vullen en te verbeteren
- **Hoofdvragen** evaluatie:
 - Marktconsultatie
 - Wanneer is een project geschikt voor de 2-fasen aanpak
 - Aanbesteding - Richtprijs
 - Risicoreductie
 - Samenwerking
 - Algemeen



Aanpak evaluatie

- Gestart met het opstellen van een vragenlijst
- Vervolgens zijn interviews gehouden met de gegadigde, 2 inschrijvers en opdrachtnemer
- De interviews zijn uitgetypt
- Uit de interviews met de marktpartijen zijn de rode draden gehaald
- Deze zijn als bevindingen in deze presentatie opgenomen
- Op grond hiervan heeft RWS conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan
- Evaluatie uitgevoerd door: transitieprogramma en het projectteam A12
- Hiermee is de onafhankelijkheid gewaarborgd



Project context

De stalen bruggen in de snelweg A12 over de IJssel bij Arnhem zijn ca. 60 jaar oud en worden gerenoveerd en versterkt.

Rijkswaterstaat (RWS) heeft als beheerder van de stalen IJsselbruggen voor project Renovatie A12 IJsselbruggen een Definitief Ontwerp (DO) laten opstellen voor de versterkingsmaatregelen. Naast de technische noodzaak van renovatie is het tevens de bedoeling om met dit project bij te dragen aan een vitale infrasector. Derhalve is het project conform de 2-fasen aanpak en volgens het DOEN-gedachtegoed aanbesteed.

In maart 2021 is de opdracht gegund aan Savera IJsselbruggen, een combinatie van Dura Vermeer en Hollandia Services.





Resultaten evaluatie

- Bevindingen
- Conclusies en
- Aanbevelingen



Marktconsultatie

Bevindingen:

- De impact van de 2-fasen aanpak op de organisatie is onderschat, het is een andere manier van werken en met elkaar omgaan waarvoor andere competenties en type mens nodig zijn, je gaat namelijk met elkaar bepalen wat de opdracht (exact) wordt in plaats van de opdracht sec uitvoeren
- De marktconsultatie gaf marktpartijen voldoende beeld om mee te willen doen
- Er was ruimte en tijd voor combinatievorming

Conclusies/aanbevelingen:

- Geef de markt voldoende tijd (half jaar) om zich te organiseren en de juiste mensen bij elkaar te krijgen zodat ze gesteld staan voor de opdracht
- Laat de visie van RWS op het project en de samenwerking, het risicoprofiel van het project en het gezamenlijk risicomanagement goed naar voren komen tijdens de marktconsultatie

*"Het type mens draagt in belangrijke mate bij aan het al dan niet slagen van een project."
"Er wordt bij het aannemen van mensen (anders) gekeken naar het type persoon."*



Wanneer is een project geschikt voor de 2-fasen aanpak?

Bevindingen:

- Als de onzekerheden in het project – o.a. in het ontwerp en betrouwbaarheid areaal informatie bij V&R - nog niet duidelijk zijn op het moment van aanbesteden, en je die onzekerheden gezamenlijk kunt doorleven in fase I
- Als de scope nog niet duidelijk of zeer complex is en het risico moeilijk in te schatten is
- Als er risico's zijn met een lage kans van optreden maar met mogelijk grote consequenties
- Als de maakbaarheid nog moet worden beoordeeld
- Bij repeterend karakter van het werk (zoals in casu het laswerk): als je iets niet goed bedenkt/ ontwerpt, kan het in de uitvoering een paar honderd keer fout gaan, door er goed over na te denken heb je er veel profijt van

Conclusies/aanbevelingen:

- A12 is een geschikt project voor 2-fasen aanpak

"alleen uitvoering in een 2-fasen aanpak voegt niet zo heel veel toe"

"de grootste risico's heb je in de ontwerpfase"

"In ieder project, zeker de grotere projecten gaan er gewoon dingen tegenvallen. Over het algemeen zijn de constructies altijd net wat minder dan dat ze op papier nog lijken te zijn. Het komt eigenlijk maar zelden voor dat je de coating eraf haalt en dan denkt: nou, dat is een meevaller, een lakje erop en we kunnen door."



Richtprijs

"we wilden een idee hebben of de richtprijs betrouwbaar was zodat we wisten waar we instapten "

Bevindingen:

- De richtprijs heeft tot veel vragen geleid bij de partijen, zoals: welk commitment wordt gevraagd? wat moeten we ermee, waar zijn we verantwoordelijk voor? hoeft er echt geen calculatie gemaakt te worden? hoe zwaar moet de review worden gezien?
- Daarbij dacht één partij dat het de bedoeling was dat de richtprijs inhoudelijk op haalbaarheid beoordeeld moest worden, deze partij is snel en intensief de inhoud/techniek ingedoken en heeft zich daar (achteraf gezien) te veel op gefocust
- Inschrijvers gingen op zoek naar meer onderbouwing van en duidelijkheid over de richtprijs, om gevoel te krijgen wat er in zit, maar ook of er zaken niet in zitten die misschien wel moet gebeuren. Zodat ze het gevoel hebben dat de opdrachtsom klopt bij het beeld wat ze hebben
- Toen de mate van commitment duidelijk werd, nl. er gevoel bij krijgen, gaf comfort op alle management niveaus. Het was meer een toetsing van de raming die later herijkt kon worden
- Richtprijs geeft kans op fatsoenlijke marges



Richtprijs

"We hebben er in het kader van de transactiekosten bewust en misschien ook wel risicovol voor gekozen om het DO niet helemaal 'hoed en de rand' door te lichten"

Conclusies/aanbevelingen:

- Bespreek (de onderbouwing van) de richtprijs en wat voor commitment je van partijen verwacht, vroeg in de dialoofase om evt. onduidelijkheid te voorkomen
- Bespreek hierbij ook wat de verwachting is met betrekking tot het inhoudelijk doorgronden van het ontwerp
- Het gebruik van een richtprijs met commitment daarop is in de *Handreiking 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat projecten* geland in de hoofdvorm 'voorlopige prijs opdrachtgever'

"De 2-fasen aanpak geeft ruimte om het goede gesprek te voeren omdat je niet in concurrentie zit, waardoor er niet geschapt wordt in de opslagen om je kans op de opdracht te vergroten"



Aanbesteding

Bevindingen:

- De bijsluiter gaf diepgaandere context en nuances en accenten, maar de status en bedoeling ten opzichte van de aanbestedingsleidraad was voor enkele partijen niet duidelijk
- Samenwerkingsassessment: waardevol, bijgedragen aan toewijding, maar ook belastend, wordt veel tijd in geïnvesteerd, team wordt getraind, je moet op díe dag presteren anders is de tender voorbij, herkansing is niet mogelijk
- Een assessment moet op een gelijkwaardige manier verlopen
- Doel dialoog en assessment moet goed duidelijk zijn, in de dialoog werd aangegeven niet te veel inhoudelijk de diepte in te gaan terwijl het assessment wel een inhoudelijke casus betrof

Conclusies/aanbevelingen:

- Zoek een andere vorm voor de bijsluiter
- De aanbestedingswet en de aanbestedingsleidraad blijven het kader
- Een mindere score op het assessment moet hersteld kunnen worden bij de inschrijving



Risicoreductie

"ik kreeg tijdens de aanbesteding de indruk dat er bijna geen risico's waren, er werd gesteld dat het DO erg solide was"

Bevindingen:

- Risicoreductie is een kwestie van de risico's op tafel leggen, het gesprek erover voeren en keuzes maken
- Het gaat niet alleen om risico's alloceren, maar ook om de risico's die al geïnventariseerd zijn en evt. nieuwe risico's (verder) te mitigeren
- In een gezamenlijk traject kun je de risico's beter beheersen, het draait voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer om het reduceren van risico's

Conclusies/aanbevelingen:

- Bespreek de risico's en onzekerheden expliciet tijdens de dialoog
- Risicomanagement doe je gezamenlijk

"Grote meerwaarde van de 2-fasen aanpak is het risico dat gemitigeerd is met de lasproef, dit was tijdens de tender door ons niet zo hoog ingeschat. In de praktijk blijkt dat dat niet klopt en het risico groter is"

"een beheersbaar project is voor beide partijen belangrijk"



Samenwerking

"Samenwerking wordt bevorderd als je de ruimte krijgt transparanter te zijn zonder daar zwaar op te worden afgerekend, zonder allerlei voorbehouden te hoeven maken."

Bevindingen:

- Essentiele aspecten van samenwerking: eerlijkheid, vertrouwen en heldere en logische spelregels en besluitvaardigheid, gelijkwaardigheid en reflectief vermogen
- De 2-fasen aanpak stelt andere eisen aan de samenwerking dan reguliere projecten
- Tender start up met daadwerkelijke introductie van het team van RWS en een informele dialoog was het startpunt van de samenwerking, open, goede sfeer en toon
- Enkele partijen geven aan dat tijdens de tender start up sprake was van "zenden" (ook in het algemeen), marktpartijen spreken liever 1-op-1 met RWS en niet 'en masse' met de concurrenten, één partij heeft dan liever een dialoogronde in de trechteringfase
- Goede ervaring met de functionaris 'openheid en gelijk speelveld'
- De 'vijver' om mensen 'uit te vissen' die goed kunnen samenwerken is kleiner, dit vereist een bepaalde jeugdige aanpak en vergt cultuurverandering
- Assessments raken authentiek gedrag en hebben voorspellende waarde



Samenwerking

Conclusies/aanbevelingen:

- Gebruik bijeenkomsten tijdens de aanbesteding als start van de samenwerking, besteed expliciet tijd om kennis te maken
- Selecteer de juiste mensen voor je team

"ik had echt het gevoel dat we met elkaar het werk zouden kunnen doen."



Algemeen

Bevindingen:

- In fase I gaan bouwers op een praktischere manier met risico's om dan RWS
- Graag een persoonlijk belletje als je de tender niet gewonnen hebt, niet via mail/Tenderned
- Inschrijvers moeten specifiek zijn in wat ze aanbieden om goed uit de beoordeling te komen
- Evalueer aanbestedingen binnen korte tijd na gunning, dan zit het nog vers in het geheugen

"plannen bij de inschrijving waren een goede basis voor de uitvoering"

"Voor ons was een mooie eyeopener: fase I heeft een parallel met mensen die op vakantie gaan met een rugzakje en een onderbroek en een tandenborstel en voor de rest helemaal niks geregeld. Daar moet je van houden. Er zijn mensen die dat helemaal uitgetekend en uitgepland willen hebben en die kunnen ook geweldig vakantie vieren, maar daar is dan zo'n eerste fase wat minder geschikt voor. En toch heb je daar een bepaalde balans van in de groep nodig."

"Mensen die van gewaagd ondernemerschap houden, die echt het idee hebben: dichtbij het ravijn pluk je de mooiste bloemetjes, die zullen misschien die 2 fase projecten als niet uitdagend genoeg zien. Terwijl het ook gewoon een hoop rust geeft. "