



MANAGEMENTREACTIE RWS

**Rijkswaterstaat
CPO Office**

Griffioenlaan 2
3526 LA Utrecht
Postbus 2232
3500 GE Utrecht
T 088 797 21 11
www.rijkswaterstaat.nl

NOTA

Managementreactie RWS op Transitiemonitor 'Op weg naar een vitale infrasector' 2023

Datum

11 september 2024

Context en samenvatting van de monitor

In januari 2024 heeft het Economisch instituut voor de Bouw (EIB) in samenwerking met PricewaterhouseCoopers (PwC) voor de derde keer een jaarlijkse monitor op het transitieprogramma 'Op weg naar een vitale infrasector' opgeleverd.

De monitor richt zich primair op de voortgang van de vier nieuwe contractsporen (tweefasenaanpak, contractuele portfolioaanpak, basis onderhoudscontracten en dienstencontracten) in de periode van september 2022 tot en met september 2023 en de mate waarin deze bijdragen aan de condities voor de transitie.

In de breedte wordt in het rapport geconstateerd dat voor de vier nieuwe contractsporen nog onvoldoende gegevens beschikbaar zijn om harde conclusies te trekken. Uit de gegevens die wel beschikbaar zijn tekent zich – in alle voorzichtigheid – het volgende beeld af:

- **Tweefasenaanpak:** De eerste fase vergt meer capaciteit dan de reguliere aanpak en de projectkosten liggen gemiddeld aan het eind van de eerste fase hoger dan het beschikbaar gestelde budget. (Onder andere omdat in kaart wordt gebracht welke uitvoeringsrisico's zouden kunnen optreden en een aantal daarvan onderdeel wordt van de scope). Ook wordt geconstateerd dat hiermee een basis lijkt te zijn gelegd voor een beter beheersbaar en voorspelbaar proces tijdens de tweede fase. Verder wordt geconstateerd dat de tweefasenaanpak voor de markt perspectief biedt op gezonde marges.
- **Contractuele portfolioaanpak:** In de rapportageperiode zijn twee projecten met een contractuele portfolioaanpak gegund, maar er zijn nog geen herhalingsopdrachten opgedragen. De voordelen van de portfolioaanpak worden met name tijdens de herhalingsopdracht zichtbaar. Het vergt daarom nog tijd om praktijkervaring op te doen.
- **Basis onderhoudscontracten:** De aanbestedingen van vier Basis Onderhoudscontracten (BOC's) zijn in de rapportageperiode gestart. Er wordt in een 'treintje' geleerd van de aanbestedingen. Aandachtspunten voor de komende periode liggen in het managen van de raakvlakken tussen

de verschillende percelen en in de relatie tussen BOC's en Raamovereenkomsten (ROK's) voor het totale onderhoudslandschap.

- Dienstencontracten: De opdrachtenstroom blijft achter bij de verwachtingen en ook de evaluatie van lopende contracten is vertraagd. Daardoor zijn hier nog weinig conclusies te trekken.

Rijkswaterstaat
CPO Office

Datum
11 september 2024

Voor zowel de uitgebreide samenvatting met hoofdconclusies als conclusies op de deelonderwerpen wordt verwezen naar het rapport zelf.

Reactie RWS op het rapport en de aanbevelingen

RWS herkent de bevindingen in de monitor over de periode september 2022 t/m september 2023. Zoals in de rapportage is aangegeven, is het nog te vroeg om hieraan definitieve conclusies ten aanzien van de gemonitorde contractvormen te verbinden, omdat de projecten waarin ze worden toegepast nog niet zijn afgerond. Wel kan een eerste tussenstand worden opgemaakt. Onderstaand volgt een korte reflectie van RWS op het rapport en een aantal van de aanbevelingen:

- a. In het rapport ligt het zwaartepunt bij de monitoring van de tweefasenaanpak; hierop zijn ook de meeste van de aanbevelingen gericht. De verwachting is dat de veronderstelde voordelen op het gebied van voorspelbaarheid en beheersbaarheid zich met name in de loop van de tweede fase gaan voordoen. RWS zet de kwantitatieve en kwalitatieve monitoring de komende jaren daarom voort met aandacht voor de kosten- en de batenkant van de tweefasenaanpak. Hierbij wordt o.a. gelet op financiële aspecten, het risicoprofiel en de samenwerking en voorspelbaarheid bij de uitvoering.
- b. De tweefasenaanpak wordt momenteel nog als een experiment beschouwd. Juist het monitoren van de tweefasenprojecten levert waardevolle informatie op over de verschillende fasen en onderdelen van deze projecten. De geconstateerde mee- en tegenvallers in dit rapport, evenals de eigen leerervaringen en best-practices, worden door RWS tegen het licht gehouden bij zowel vervolginzet van de tweefasenaanpak als bij overige contractsporen.
- c. De tweefasenaanpak is een contractvorm die, naast de wijze waarop wordt gekomen tot financiële afspraken, inzet op andere baten, zoals betere voorspelbaarheid van projecten en goede samenwerking. In de rapportage wordt benoemd, maar door RWS nogmaals benadrukt, dat betere onderlinge samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer van grote waarde is voor het uitvoeren van de opgave. Ook marktpartijen bevestigen dat het werken met een tweefasenaanpak hieraan positief bijdraagt.
- d. RWS ziet meerwaarde in het hanteren van de tweefasenaanpak. Ze wil daarnaast ook scherper maken binnen haar portfolio waar ze de aanpak of onderdelen ervan wil toepassen dan wel verder ontwikkelen. Dit om zo invulling

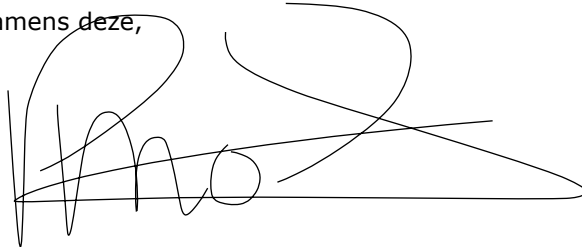
te geven aan de complexe instandhoudingsopgave, die risico's en onzekerheden kent voor zowel RWS als opdrachtgever als de marktpartijen waarmee we samen deze opgave tot stand brengen. Bij de doorontwikkeling zet RWS in op samenwerking met de markt (o.a. in de gevoerde marktgesprekken en de Task Force Infra). Ook neemt RWS kennis en ervaring van andere organisaties hierbij mee.

Rijkswaterstaat
CPO Office

Datum
11 september 2024

- e. RWS herkent het genoemde aandachtspunt over de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie. De intent van de DG RWS (vereenvoudigen, leveren, verbinden) is er mede op gericht om op dit gebied stappen te zetten. Tegelijkertijd is RWS een van de spelers in de complexe instandhoudingsketen en daarmee deels afhankelijk van stappen bij en samen met ketenpartners. Voor een nadere analyse verwijst RWS naar het rapport Kohsiek (bereikbaar via [deze link](#)).
- f. De monitor richt zich grotendeels op de ontwikkelingen bij RWS. Het teweeg brengen van structurele veranderingen in de sector en het nemen van verantwoordelijkheid voor de transitie in de infrastructuur doet RWS niet alleen. Hiervoor is samenwerking in de gehele keten van (beleids)opdrachtgever tot en met de uitvoering nodig en hiervoor wordt ook blijvend inzet van alle partijen in deze keten gevraagd. Ook dit is in lijn met de aanbevelingen in het rapport Kohsiek.

de directeur-generaal Rijkswaterstaat,
namens ~~deze~~,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roger Mol', written over a horizontal line.

Roger Mol
CPO RWS